الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
وزارة التعليـم العالـي والبحث العلمـي
جامعـة الجزائـر 3
كليـة العلـوم الإقتصاديـة والعلوم التجارية وعلـوم التسيير
قسـم العلـوم الإقتصاديـة

أطروحـة مقدمـة لنيـل شـهادة دكتـوراه العلوم
في العلـوم الإقتصاديـة
تخصـص: التحليـل الإقتصادي



صياغـة إستراتيجيات مواجهـة بيئـة الأعمـال
بـين
الإدارة الإستراتيجيـة والتسويـق الإستراتيجـي

إعداد الباحـث:
أحمـد فـلاح

إشـراف الأستـاذ:
أ.د. عيسـى يحـه

لجنـة المناقشـة:
أ.د. زبيـري رابـح (جامعة الجزائر 3)......................................رئيساُ
أ.د. يحـه عيسـى (جامعة الجزائر 3).......................................مقرراُ
أ.د. كـساب علـي (جامعة الجزائر 3)......................................عضواً
أ.د. فلاحـي صالـح (جامعة الحاج لخضر - باتنة)......................عضواً
د. العشنانـي إسماعيل (المدرسة العليا للتجارة - الجزائر).........عضواً
د. بلحيمـر إبراهيـم (جامعة الجزائر 3)...................................عضواً

تـاريخ المنـاقشة: 2012/12/02م
السنـة الجامعيـة 2012م/2013م

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا أُوتِيتُم مِّن الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً﴾

-صدق الله العظيم-

وبعد

فما أنا إلا باحث مبتدئ ...

وسيظل بحثي هذا دوماً عملاً غير كامل ...

ومجرّد محاولة تحتاج لإكتمالها إلى جهد الكثيرين

فالكمال لله العليم وحده ...

وهذه محاولتي المتواضعة فإن أصبت فهذا من فضل الله عليّ،

وإن أخطأت فلي محاولتي.

"الباحث أحمد بن عمر فلاح"

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلاَتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ * قَالُواْ أَضْغَاثُ أَحْلاَمٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الأَحْلاَمِ بِعَالِمِينَ * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَاْ أُنَبِّئُكُم بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلاَتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾

– سورة يوسف الآيات من 43 إلى 49 –

ملخص الأطروحة

ملخص الأطروحة: تعالج هذه الأطروحة موضوع صياغة إستراتيجيات مواجهة بيئة الأعمال بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية.

يعتبر التسويق من أهم وظائف المؤسسة الإقتصادية، لأنه يتعامل، أكثر من أي وظيفة أخرى، مع السوق بشكل عام والعملاء والمنافسة بشكل خاص، ولذلك فإن نجاح المؤسسة الإقتصادية يعتمد على دور التسويق في إيجاد، الحفاظ وتنمية العملاء من خلال إنتاج قيمة عملاء ممتازة وتنافسية وتسليمها وإيصالها لهم. وهذا النجاح من خلال إنتاج القيمة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق صياغة إستراتيجيات يقودها العملاء في إطار بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية، وهذا يعني أن تكون هذه المؤسسة موجهة إستراتيجياً بالسوق، لمواجهة هذه البيئة الديناميكية.

والتسويق الإستراتيجي الذي يعمل ضمن الإطار الشامل للإدارة الإستراتيجية، يعملان معاً لصياغة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة ديناميكية البيئة المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية لتحقيق أهدافها ومَهَمَّتها (رسالتها)، بعد تحليل نقاط قوّتها وضعفها والفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها. ومن هنا تبرز أهمية إدماج التخطيط الإستراتيجي التسويقي في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل، نظراً للدور الذي يلعبه التسويق في التخطيط الإستراتيجي، من حيث أنه وسيط بين المؤسسة الإقتصادية وعملائها بصفة خاصة، والمؤسسة الإقتصادية وبيئتها بصفة عامة.

وعلى هذا الأساس وجب على المؤسسة الإقتصادية أن تعي كيفية التداخل والتفاعل بين نظام التسويق الإستراتيجي ونظام الإدارة الإستراتيجية في إطار نظام بيئة الأعمال، وبالتالي التداخل والتفاعل بين التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات أعمالها الإستراتيجية، لمواجهة بيئة الأعمال. فانفصال التسويق الإستراتيجي عن الإدارة الإستراتيجية وبالتالي انفصال التخطيط الإستراتيجي التسويقي عن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة لا ينتج إلا فراغاً وقلقاً إستراتيجيين.

المصطلحات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التسويق الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي التسويقي، التخطيط الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، الإستراتيجية، البيئة.

Résumé: Cette thèse traite le sujet deFormulation des Stratégies pour faire faceàl'Environnement de l'Entreprise Economique, entre Management Stratégique et Marketing Stratégique.

Le Marketing est une fonction est considérée comme l'un des piliers les plus fondamentaux dans l'Entreprise Economique.Il traite specialement le marché, les clients et la concurrence. Car la réussite de l'Entreprise repose sur le role du Marketing en matiére de création, de conservation et developement des clients, et se par la production de la valeur client compétitive, et leur délivrance. Et se dernier ne peut etre atteint qu'à apartir uneFormulation des Stratégies répondant aux clients, dans le cadre de l'Environnement de l'Entreprise. En d'autre terme l'Entreprise doit etre orientée stratégiquement par le marché.

Le Marketing Stratégiquefonctionne dans le cadre du Management Stratégique, la combinaison de ces derniers permette la Formulation des Stratégies adequates pour faire face à la dynamique Environnementale, pour l'atteinte des objectifs et mission, après analyse (S.W.O.T) exisistant dans l'Environnement. Et de ce fait apparaît clairement l'importance de la fusion et l'interpénétration de la Planification Stratégique du Marketing dans la Planification Stratégique de l'Entreprise, de part le role que jouele Marketing dans la Planification Stratégique, puisqu'il est considéré comme mediateur entre l'Entreprise et les clients etl'Environnement.

Et par déduction l'Entreprise doit etre consciente en la maniére de la fusion et l'interpénétration et l'interaction entre le Marketing Stratégique et le Management Stratégique dans le cadre de l'Environnement de l'Entreprise. Donc la fusion et l'interpénétration et l'interaction entre la Planification Stratégique du Marketing et la Planification Stratégique de l'Entreprise, soit au niveau de l'Entreprise, ou les unités stratégiques, ou fonctionnelles.

Par conséquent l'entreprise doit veiller activement et faire en sorte de ne pas cendé entre la Planification Stratégique du Marketing et la Planification Stratégique de l'entreprise, afin d'éviter le vide et préoccupation stratégique.

Mots clés: Management Stratégique,Marketing Stratégique, Planification Stratégique, Planification Stratégique du Marketing, Formulation de la Stratégie, Stratégie, l'Environnement.



وما بكم من نعمة فمن الله

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله وحده الذي أنعم عليّ بإتمام هذا البحث، وبفضله أتقدّم بالشكر والعرفان:

إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور **"عيسى يحه"**؛ على قبوله الإشراف على أطروحتي، ودأبه على رعايته المنهجية وتوجيهاته العلمية، طيلة إعداد هذه الأطروحة، إذ لولاه ما كان لهذه الأطروحة أن ترى النور بالشكل والمضمون التي عليهما.

إلى كل من قدّم لي يد المساعدة على إنجاز هذه الأطروحة سواء أكانت فكرية أو مكتبية، توجيهية أو تشجيعية، وأخص بالذكر:
الأساتذة الزملاء: **"غول فرحات"**، **"عبدات عبد الوهاب"**، **"أعبش محمد"**، **"فرد أم الخير"**، **"منصور مليكة"**، **"بن قوية المختار"**، و**"رزيق محمد"**، وخاصة **"شلابي مصطفى"**.

والإخوة الأعزّاء: **"نجاي سامي"**، **"لموشي هشام"**، **"شق الطين عبد النور"**، **"بن دالي مصطفى عبد العزيز"**، **"بورزق نور الدين"**، **"سايغي عبد السلام"**، و**"عوماد جمال"**، وخاصة **"بودينار محمد"**.



الإهـــــداء

الحمد لله وحده الذي أنعم عليّ بإتمام هذا البحث، وبفضله أُهديه:

إلى روح أبي العزيز "عمر" رحمه الله...
إلى أمي العزيزة "الزهرة" أطال الله عمرها...

إلى زوجتي الحبيبة التقية النقية "سامية" أعزّها الله...
إلى حماتي الطاهرة "حبيبة" حفظها الله...

إلى أبنائي:
"عمر تقي الدين" (يوسف)،... عظيم الهِمّة...
"هند البتول" (إيناس)،... قرة عيني...
"رفيدة العفيفة" (هبة)... حفظها الله من كل شرّ...
"جعلهم الله ذخراً للإسلام والمسلمين"

إلى روح عمّي "علاوة" رحمه الله...

إلى أخويّ العزيزين:
عبد المالك وزوجته وأبناؤه،
طارق رمز الصبر والهمة ...

إلى المحترميْن:
"خلاف محمد" وزوجته وأبناؤه، خاصّة سميّة وريمة...
"نجاي سامي" رفع الله من شأنه...

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمــة عامــة

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدّمـة عامّـة

1- تمهيد الأطروحة:

توجد اليوم إختلافات ضخمة في مستويات المعيشة بين دول العالم، وبغضّ النّظر عن الإختلافات الطبيعية، فإنّ العنصر البشري المرشّح حسب "دارون أسيموجلو" (Daron Acemoglu) لتفسير الأسباب الرئيسية لهذه الإختلافات في مستويات التنمية الإقتصادية ومعدّلات النمو الإقتصادي هو "المؤسسات الإقتصادية"؛ لأنّ ملكية بعض المجتمعات "مؤسسات إقتصادية" جيّدة تشجّع الإستثمار في الآلات والتكنولوجيا ورأس المال البشري، هو الذي يحقّق النمو الإقتصادي لهذه المجتمعات.

ولذلك فإنّ الإختلاف الجوهريّ في ملامح المجتمعات الصناعية الآن عن ملامحها منذ عدّة سنوات، يرجع أساساً إلى التحوّلات التي مرّت بها مؤسساتها الإقتصادية؛ فقد مرّت هذه المجتمعات بثورتين أساسيتين، وتعيش الآن أكثر الثورات نضوجاً في ميدان الأعمال، حيث مرّت بـ"الثورة الصناعية" التي استلزمت توافر مؤسسات ذات "إدارة صناعية" مهمّتها الأساسيّة هي زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على السلع والخدمات، ثمّ جاءت بعد ذلك "ثورة المستهلكين" التي تطلّبت توافر "إدارة تسويقية"، بهذه ولهذه المؤسسات، تسعى في الأصل إلى محاولة اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك تمهيداً لإنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجات والرغبات، فضلاً عن معرفة مدى رضاء المستهلك عن ما تمّ تقديمه من سلع أو خدمات. وتعيش المجتمعات منذ مدّة قصيرة ثورة من نوعٍ آخر، هذه الثورة هي "ثورة المعلومات" التي تحوّلت الآن إلى "ثورة رقمية أو افتراضية أو ثورة الإتصالات" التي جاءت بنوع آخر من الإدارة للمؤسسات هي "الإدارة الإستراتيجية" تضمّ إلى جنبها "الإدارة الرقمية" (Digital Management)، تسعى لإستخدام القوى الذهنية لإنتاج المعرفة وحلّ مشكلات بيئة الأعمال المعقّدة باستعمال الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية لضمان سرعة وكفاءة الإتصال واستمرار التدّفق المعلوماتي وتداول الأفكار في إطار وما يسمّى (Computational Collaboration). والإدارة الإستراتيجية لا تلغي في الواقع توجّهات الأنواع الأخرى من الإدارة (الصناعية والتسويقية) بل تحاول في الأصل ترشيد هذه التوجّهات، فارتفاع الإنتاجية وتلبية حاجات ورغبات المستهلك أو العملاء تعتبر في نفس الوقت من بين المحاور الأساسية لإطار التفكير الاستراتيجي.

لقد تمّ إدخال التخطيط طويل المدى في المؤسسات الأمريكية أولاً حوالي عام 1950م، وفي بداية الستينيّات تمّ الربط أو وضع العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية (قدرتها) وبيئتها (الفرص

والمخاطر)، وضرورة تكيّف هذه المؤسسة مع خاصّيّة التغيير البيئي. ولهذا قامت كلاً من مؤسسة "فورد" (Ford) ومؤسسة "كارنيجي" (Carnegie) في الخمسينيّات بتمويل دراسات محتويات الخطط الدراسية لكليّات إدارة الأعمال وكانت النتيجة إصدار تقرير "جوردون" و "هول" (Gorden & Howell) تحت إشراف مؤسسة "فورد" الذي أوصى بتوسيع أشمل لتعليم الأعمال ومادة في سياسة الأعمال من أجل معرفة كيفيّة تحليل مشكلات الأعمال المعقّدة. ومع نهاية الستينيّات اشتملت مناهج معظم كليات إدارة الأعمال الأمريكية على مثل هذه المادة في سياسة الأعمال. ثم تحوّلت هذه المادة منذ ذلك الوقت إلى مادة تركّز على المؤسسة الإقتصادية ككلّ وعلى الإدارة الإستراتيجية، مع الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظّمات الأعمال، ممّا أدّى اهتمام الروّاد بتأثير العوامل البيئية على إدارة المؤسسة الإقتصادية ككل في هذا الحقل إلى أنْ يُستبدل بمصطلح "سياسة الأعمال" مصطلح أكثر شمولاً هو "الإدارة الإستراتيجية"، لأنّ هذا المصطلح الأخير يتضمّن اهتمامات "سياسة الأعمال" (تركيز على كفاءة وفعّالية واستخدام أصول المؤسسة الإقتصادية لتحقيق أهدافها ومَهَمَّتِها)، مع تركيزٍ بيئيٍّ واستراتيجيٍّ أكبر. ولذلك كانت بداية السبعينيّات (خاصّة مع أزمة النّفط 1973م، وأثرها على الشركات الأمريكية الكبرى) فترة وضع العديد من الشركات الأمريكية لأوّلِ مرّةٍ أنظمة تخطيط استراتيجيّ رسمية.

والتسويق باعتباره نواة الوظائف الأخرى للمؤسسة الإقتصادية، يلعب دوراً هاماً في نجاح أنشطة وأعمال المؤسسة المختلفة. ولذلك، فإنّ وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسات الإقتصادية، يساهم بشكل فعّال في أداءِ وسَيْرِ عملية الإدارة الاستراتيجية؛ إذْ أنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي يعمل ضمن الإطار الشامل للإدارة الإستراتيجية، ولذلك فَهُمَا – أيْ التخطيط الإستراتيجي التسويقي والإدارة الإستراتيجية - يعملان معاً لوضع وتصميم وصياغة الإستراتيجيّات المناسبة لمواجهة ديناميكيّة البيئة المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية لتحقيق أهدافها ومَهَمَّتها (رسالتها)، بعد تحليل نقاط قوّتها وضعفها والفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها. ومن هنا تبرز أهميّة التخطيط الإستراتيجي للتسويق بشكلٍ خاصٍ والتسويق الإستراتيجي بشكلٍ عامٍ، وخاصّة وأنّ هذا الأخير يلعب دور الوسيط بين المؤسسة الإقتصادية وعملائها بصفة خاصّة، والمؤسسة الإقتصادية وبيئتها بصفة عامّة.

إنّ موضوع التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أكثر المواضيع إرباكاً لجميع العاملين سواء في المجال الأكاديمي أو العملي، من حيث غموض المصطلحات والمفاهيم الخاصة به. وفي هذا الشأن يؤكد "مالكولم هـ.ب. ماكدونالد" (Malcolm H.B. Mc Donald) بعد الدراسات التي قام بها في مجال السلوك التنظيمي وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي التسويقي، بأنّ عدم وضوح المصطلحات يتحكّم بشدّة في المجال التسويقي وأنّ قلّة من يمارسون التسويق يدركون الأهميّة الفعلية لخطّة التسويق الإستراتيجية. فهناك مثلاً – بالإضافة إلى غموضِهما – خلطاً بين "خطوات" و"طرق" التخطيط

الإستراتيجي وبين نواتج التخطيط الإستراتيجي (كالخطّة مثلاً). ولهذا كان التركيز على توضيح التخطيط الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية، وتوضيح التخطيط الإستراتيجي التسويقي في إطار التسويق الإستراتيجي، من حيث أنّ الإدارة والتسويق الإستراتيجيين يحتويان مبدئياً على خطوات صياغة وتنفيذ ومراقبة الإستراتيجية، مع التركيز على الخطوة الأولى (**صياغة الإستراتيجية**) فقط، لأنّ هذه الخطوة – وهي جوهر هذا البحث – وإجراءاتها في طليعة التعامل والمواجهة مع البيئة المعقّدة والمتغيّرة، وعليهما تتوقّف خطوتي التنفيذ والمراقبة.

2- **طرح إشكاليّة الأطروحة:**

لما كان التسويق من أهمّ وظائف المؤسسة الإقتصادية، لأنّه يتعامل، أكثر من أيٍّ وظيفة أخرى، مع السوق بشكلٍ عامٍ والعملاء والمنافسة بشكلٍ خاصٍ. فإنّ نجاح أو فشل المؤسسة الإقتصادية يعتمد على دور التسويق في إيجاد، الحفاظ وتنمية العملاء من خلال إنتاج قيمة عملاء ممتازة وتنافسية وتسليمها وإيصالها لهم. وهذا النجاح أو الفشل من خلال إنتاج القيمة لا يمكن أنْ يتمّ إلاّ عن طريق صياغة إستراتيجيات يقودها العملاء في إطار بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية، وهذا يعني أنْ تكون هذه المؤسسة موجّهة إستراتيجياً بالسوق، لمواجهة هذه البيئة الديناميكيّة.

وباعتبار أنّ هذا الدور للتسويق يتمّ - بطبيعة الحال - بوصفه جزءاً من المؤسسة الإقتصادية، وباعتبار أنّ هذه الأخيرة تعمل من خلال بيئة الأعمال، فهذا يعني أنّ نظام التسويق نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة الإقتصادية، وأنّ هذه الأخيرة بدورها نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام بيئة أعمالها. وباعتبار أنّ نظام التسويق الإستراتيجي فرع من نظام الإدارة الإستراتيجية، فهذا يعني أنّ صياغة الإستراتيجية التسويقية (التخطيط الإستراتيجي التسويقي) هي جزء أو خطوة من التسويق الإستراتيجي، يتمّ القيام بها ضمن دائرة الإدارة الإستراتيجية عموماً والتخطيط الإستراتيجي خصوصاً. كما يعني أنّ صياغة الإستراتيجيات الكلية والتنافسية (التخطيط الإستراتيجي) هي جزء أو خطوة من عملية الإدارة الإستراتيجية، يتمّ القيام بها ضمن إطار الفلسفة التسويقية ومساهمة التسويق الإستراتيجي في هذه الصياغة. وكل ذلك يتمّ ضمن النظام الأكبر بيئة الأعمال.

وعلى هذا الأساس وجب على المؤسسة الإقتصادية أنْ تعي كيفية التداخل والتفاعل بين نظام التسويق الإستراتيجي ونظام الإدارة الإستراتيجية في إطار نظام بيئة الأعمال، وبالتالي التداخل والتفاعل بين التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات أعمالها الإستراتيجية، لمواجهة بيئة الأعمال.

فالمؤسسة الإقتصادية بجميع مستوياتها الإدارية تلعب دوراً هاماً وحاسماً في عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي، كما أنّ التسويق يلعب دوراً جوهرياً في التخطيط الإستراتيجي. فهذا التداخل والتفاعل فيما بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، يعني أنّهما مفتوحان على بعضهما البعض، وعلى بيئتِهما، ولكن إنتاجهما لإستراتيجيات مواجهة بيئة الأعمال يتمّ ككلّ، أيْ أنّهما يعملان

معاً ككلّ بشكلٍ يتجاوز كلاً منهما، فالتسويق الإستراتيجي منفصلاً عن الإدارة الإستراتيجية لا ينتج إلاّ فراغاً إستراتيجياً أيْ تشتّتاً في الجهود الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، ولا ينتج إلاّ قلقاً إستراتيجياً أيْ صراعاً بين مختلف أجزاء المؤسسة الإقتصادية لعدم التكامل والإندماج بين إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية ككلّ وإستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية والإستراتيجيات التسويقية. فالنظام الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية سيفقد أهمّ خصائصه المتمثّلة في التجاوب الإستراتيجي في مواجهة متغيّرات بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، لإنفصال أجزائه عن بعضهم البعض أو الإخفاق في الدّمجِ بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي.

وبناءً على ما سبق، فإنّ الأسئلة الأساسية التي تفرض نفسها كإشكالية لهذه الأطروحة تتمثّل في الصياغة التالية أدناه:

كيف يتم صياغة الإستراتيجيات في إطار الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية؟ وما هي مناهج هذه الصياغة؟

وكيف تندمج كل من الإستراتيجيات التسويقية وإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجيات المؤسسة ككل حين صياغتها لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية؟ وعلى أيِّ أساسٍ يتمّ هذا الإندماج؟

وتنبثق عن سؤالِيْ الإشكالية، **الأسئلة الفرعية** التالية أدناه:

- ما الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية؟ وما العلاقة الموجودة بينها؟

- ما الفرق بين التسويق الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي؟ وما العلاقة الموجودة بينهما؟

- ما هي العلاقة الموجودة بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي؟ وكيف يتمّ دمج التخطيط الإستراتيجي التسويقي في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية؟

- كيف يتمّ التحليل الإستراتيجي للبيئة لكلٍّ من الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي؟ وكيف تتمّ المراجعة الإستراتيجية لتحليل موقف المؤسسة الإقتصادية والتسويق؟

- هل للفلسفة التسويقية وللتسويق دور في صياغة إستراتيجيات المؤسسة الإقتصادية ككلّ وإستراتيجيات الأعمال؟ أم أنّ دورهما يقتصر على إستراتيجيات التسويق فقط؟

- ما هي العلاقة بين إدارة التسويق والإدارة العليا حين صياغة الإستراتيجيات؟

- هل هناك اختلاف في ممارسة الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي بين المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة؟

- هل الإختلافات الموجودة بين المؤسسة الكبيرة والصغيرة تؤدي إلى اختلاف في التداخل والتفاعل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وعملية التسويق الإستراتيجي؟

- أيٌّ من المناهج يناسب صياغة الإستراتيجيات؟ هل هو المنهج العقلاني أو السياسي أو البيروقراطي؟ وهل يمكن الدّمج بينها ودعم بعضها بعضاً؟

- ما هي مختلف الإستراتيجيات البديلة لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية؟ وكيف يتمّ إختيار الإستراتيجيات المناسبة؟

3- هدف الأطروحة:

إنّ الأطروحة عبارة عن **بحثٍ كيفيٍّ** (Recherche Qualitative)، ولذلك فإنّ المطلوب هو الإحاطة بأسئلة البحث فقط دون صياغة الفرضيات، وعلى ذلك يتمّ تقديم الإجابة عن أسئلة البحث في صيغة هدف البحث بدلاً من تقديمه في صيغة فرضيات. ولهذا فإنّ البحث عبارة عن تقصٍّ لزبدةِ الآراءِ والمفاهيمِ النظريّةِ وذكر بعض الدراسات التطبيقية دون تفاصيلها - لمعرفة المدى الذي وصلت إليه هذه الآراء والمفاهيم والدراسات المتعلّقة بـ"التفكير الإستراتيجي" و"التفكير التسويقي" بشكلٍ عامٍّ و"الإدارة الإستراتيجية" و"التسويق الإستراتيجي" بشكلٍ خاصٍّ -؛ فقد حاولتُ جمع كلّ ما يتعلّق بالموضوع وتحليله وتبسيطه وتقديمه كمدخل يجمع بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي لرسم الصورة الكليّة التي توضّح كيفية صياغة الإستراتيجيات على المستويات الثلاث: المؤسسة الإقتصادية ككلّ والأعمال ووظيفة التسويق. فالمدخل يوضّح كيفية دمج التسويق الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية؛ وبعبارة أخرى يوضّح كيفية دمج التخطيط الإستراتيجي التسويقي في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية ككلّ. ومن أجل هذا فإنّني، من خلال الملاحظة والقراءات المختلفة والإطلاعات المتنوّعة، يمكن صياغة **الهدف الأساسي للبحث** كما يلي أدناه:

التحديد النّظري العام للإطار الذي تتم فيه الكيفيّة التي يتمّ بها صياغة الإستراتيجيات في إطار كل من الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي بشكل عامٍّ، والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكل خاصٍّ، لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية.

ولذلك فإنّ تقديمي لهذه الأطروحة يعني تقديم مرجع أكاديمي (للمختصين وغير المختصين) يتناول فكرة التداخل والتفاعل بين العلوم، وبالضبط التداخل والتفاعل بين علم الإدارة الإستراتيجية وعلم التسويق الإستراتيجي، على أساس من **التفكير النُظمي أو النَسقي**[1] (System Thinking) و**التفكير المنظومي أو التنسيقي**[2] (Systemic Thinking).

4- أدوات ومنهج الأطروحة:

إنّ هذا البحث بحث مزدوج؛ إذ هو **بحث أساسيّ** (Recherche Fondamentale) من جهة و**بحث متداخل التخصّصات** (Recherche Interdisciplinaire) من جهة أخرى؛ فالقصد منه هو

(1)- يهتم التفكير الأول بالتفاعل القائم بين أجزاء نظام أو نسق واحد؛ كالتفكير فى العلاقات التى تربط بين عناصر نظام الإدارة الإستراتيجية (ومنه التخطيط الإستراتيجي) ببعضها بعضا أو عناصر نظام التسويق الإستراتيجي (ومنه التخطيط الإستراتيجي التسويقي) ببعضها بعضاً.

(2)- يهتم بعلاقة النظام أو النسق الواحد بباقي الأنظمة أو الأنساق المرتبطة به؛ كالتفكير في علاقة نظام التسويق الإستراتيجي بنظام الإدارة الإستراتيجية.

محاولة معرفة الإندماج والتداخل والتفاعل بين علم الإدارة الإستراتيجية وعلم التسويق الإستراتيجي بشكلٍ عامٍّ، والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكلٍ خاصٍّ. وهذا بالإنطلاق من النظريات والمبادئ القاعدية المتعلّقة بهما، بهدف معرفة ذلك الإندماج والتداخل والتفاعل حين صياغتهما للإستراتيجية، دون مراعاة الإنعكاسات التطبيقية أو حل مشكلة عملية. ولذلك إقتضى الأمر الإعتماد على **الأدوات** التاليّة أدناه:

- أفكار ونظريات رجال الإدارة الإستراتيجية والتسويق والإدارة.
- تدعيم الأفكار بالأمثلة الواقعية المتعلّقة بموضوع البحث قدر المستطاع.
- الجداول والأشكال الخاصة بتوضيح المفاهيم وشرحها وتبسيطها.
- تبنّي ما يلزم من أفكار ونظريات لها علاقة بتحقيق هدف البحث.

أمّا بالنسبة للمنهج المتّبع في البحث فهو **المنهج التحليليّ**، وبخاصة **التحليل الوصفيّ** (Analyse Descriptive) الذي يعرض بالتفصيل موضوع البحث، و**التحليل التفسيريّ** (Analyse Explicative) الذي يضع عناصر موضوع البحث في علاقة ببعضها البعض. حيث يتعلّق الجانب **الوصفي** بعرض الأفكار والنظريات بالتفصيل كالتطرّق إلى نظريات المؤسسة الإقتصادية، وماهية الإدارة الإستراتيجية وخطواتها والتسويق الإستراتيجي وخطواته، والأنواع المختلفة للإستراتيجيات، وغير ذلك. أمّا الجانب **التحليلي** فيتعلّق بمحاولة مناقشة بعض الآراء والأفكار ومقارنتها ببعضها، مع وضع علاقة بينها، منها تحليل مناهج صياغة الإستراتيجية وخطوات هذه الصياغة، تحليل العلاقة بين نجاح المؤسسة الإقتصادية وثقافتها ودمج التخطيط الإستراتيجي التسويقي بها، وتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، وغيرها، مع التركيز على كيفية مواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية.

5- الدّراسات والبحوث السابقة وجديد الأطروحة:

هناك عدّة دراسات وكتب تناولت جوانب متعلّقة بالإدارة الإستراتيجية، و/أو بالتسويق الإستراتيجي، ولكن دون تناول التداخل والتفاعل بينهما، نذكر منها أهمّها:

- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، (غير منشورة)، 2008/2007م.

- سامية لحول، **"التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، غير منشورة، 2008/2007م.

- بهدي عيسى، **"رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، غير منشورة، 2005/2004م.

- نوري منير، **"التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، غير منشورة، 2004م/2005م.

- لعلاوي عمر، **"دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي"**، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2003م/2004م.

- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، ط1، القبة القديمة - الجزائر: دار الخلدونية، 2011م.

- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، قسنطينة – الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م.

- نوري منير، **التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، بن عكنون - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.

- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، بن عكنون - الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م.

- سامية لحول، **"التسويق الإستراتيجي وتحديد المزايا التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر-باتنة (الجزائر)، العدد 24، جوان 2011م، ص ص. 131-162.

- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, Ibn Sina Editions (Ben Aknoun-Alger) & Editions DJITLI (Bordj Bou Arréridj), Algerie, 2001.

ولذلك، وبتحفّظٍ شديدٍ، يمكن القول بأنّ موضوع هذه الأطروحة نوع من أنواع **البحث الإستكشافيّ** (Recherche Exploratrice) أو **الرّياديّ** (Recherche Pionnière) إذ أنّه جديد في مضمونه أو أنّه على الأقل ليس معروفاً بما فيه الكفاية، لأنّ المساهمة المنتظرة منه تتمثّل في كيفية صياغة الإستراتيجية بالتداخل بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي عموماً، وبين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي خصوصاً، لمواجهة بيئة الأعمال.

6- أهميّة الأطروحة:

ممّا سبق يمكن أنْ تستمدّ الأطروحة أهميّتها من عدّة منطلقات، أهمّها التاليّة أدناه:

- تعتبر هذه الأطروحة - في حدود علم الباحث - أول دراسة تسعى إلى الرّبط بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق الإستراتيجي مع توضيح كيفية التداخل والتفاعل بينهما لصياغة إستراتيجيات مواجهة بيئة الأعمال، في نظام متكامل.

- أنّها تبيّن ضرورة تحقيق التنسيق الواعي بين مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة الإقتصادية حين صياغة إستراتيجيات مواجهة بيئة الأعمال.

- أنّها إضافة جديدة في ميدان التفاعل والتداخل بين علم الإدارة وعلم التسويق بشكلٍ عامٍّ، والإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي بشكلٍ خاصٍّ، قد تثمر تناول التفاعل والتداخل بين علوم أخرى.

- أنّ نتائجها قد تكون محفّزة للباحثين اللاحقين لإكمال بحث صياغة الإستراتيجية، ببحث تنفيذ الإستراتيجية ومراقبتها.

7- دوافع ومبرّرات وأسباب اختيار موضوع الأطروحة:

لقد أحسست وأنا أمارس التدريس في بعض الجامعات الجزائرية، وأطالع الكتب والدّراسات التي تناولت التسويق الإستراتيجي، بالحاجة إلى تناول هذا الموضوع، وحلّ إشكاليته، ووضع ذلك في متناول الأساتذة والباحثين والطلبة، بل والمديرين الإستراتيجيين، وكلّ من له علاقة بالجانب الإستراتيجي بالمؤسسات الإقتصادية، لما صادفته من خلطٍ وغموضٍ في التصوّر لإستراتيجيات التسويق، إذ تتمّ دراستها دون أيّ اعتبار للإطار الذي يتم من خلاله صياغة هذه الإستراتيجيات، والذي هو الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، ودون أيِّ اعتبار لمناهج صياغتها (العقلاني، السياسي والبيروقراطي).

8- صعوبات الأطروحة:

من أبرز الصعوبات في هذا الشأن والتي أعاقتني على إخراج هذه الأطروحة بالشّكل والمضمون الأمثليْن:

- نقص المراجع المتخصّصة في مجال العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، والمناهج المستخدمة في صياغة الإستراتيجية.

- اختلاف وتنوّع زوايا النظر من الكتّاب المتخصّصين في الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، إلى درجة التناقض في بعض الأحيان، فضلاً عن الغموض والخلط وعدم تبلور بعض المفاهيم المرتبطة بها، وبخاصة المفاهيم المتعلّقة بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي.

- تحرّي الدّقة التي تنتهي بالباحث في كثير من الأحيان إلى أنْ تشلّ بحثه معظم الوقت، وبخاصّة في غياب المراجع المتخصّصة.

- صعوبة الظروف المهنية والعلمية وخاصّة الإجتماعية، والتي أدّت إلى تأخّر إعداد البحث وتأخّر مناقشته.

9- هيكل وتقسيمات الأطروحة:

ومن أجل الإجابة على أسئلة إشكالية الأطروحة، وتحقيق هدفها، لابدّ من الإلمام بموضوع صياغة إستراتيجيات مواجهة بيئة الأعمال من خلال التطرّق إلى كل من تحليل الموقف الحالي للمؤسسة والموقف التسويقي، وكيفية وضع وتقويم واختيار أفضل البدائل الإستراتيجية، ولذلك ارتأيت تقسيم هذه الأطروحة إلى ثلاثة فصول رئيسية، وتسبقها **مقدمة عامة**، وتلحقها **خاتمة عامة**، حيث:

* تمّ تخصيص **الفصل الأول** لمدخل، قضايا ومفاهيم أساسية حول المنظّمة، المؤسسة الإقتصادية، والتسويق، وتمّ تقسيمه إلى أربع مباحث: تناول **المبحث الأول** مدخل إلى المنظّمة، حيث تطرقنا إلى مفاهيمها الأساسية، عناصرها، مع الإشارة إلى مجالات دراستها ونماذجها. أما **المبحث الثاني** فقد تكلم عن مدخل للمؤسسة الإقتصادية، فقد تطرّقنا إلى مفاهيمها الأساسية ونماذج دراستها. وفي **المبحث الثالث** تم تناول مدارس ونظريات المؤسسة الإقتصادية، حيث تمّ التركيز على نظريات المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، ونظريات اتّخاذ القرار، ونظرية النُّظم (النَّسَق)، والمدرسة الظرفية. وأخيرا **المبحث الرابع** فقد تكلّم عن مدخلٍ إلى التسويق بالمؤسسة الإقتصادية، بالحديث عن تعريف التسويق والتسويق بالعلاقات، ومختلف المراحل التي مرّ بها المفهوم التسويقي، وأخيراً أهمية وظيفة وإدارة التسويق بالمؤسسة الإقتصادية.

* أما **الفصل الثاني** فتمّ تخصيصه لقضايا ومفاهيم أساسية لبيئة الأعمال، نظام المعلومات، وصياغة الإستراتيجية، وتمّ تقسيمه إلى أربع مباحث أيضاً: تناول **المبحث الأول** القضايا الأساسية لبيئة الأعمال فضلا عن المناخ التنظيمي، وعلاقة البيئة بالمؤسسة ونماج الارتباط بينهما. أما **المبحث الثاني** مدخل إلى نظام معلومات المؤسسة الإقتصادية، فقد تطرق إلى البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء، ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن نظام المعرفة ونظام المعلومات التسويقية والإستراتيجية. وفي **المبحث الثالث:** مدخل إلى مناهج صياغة الإستراتيجية، حيث تم تحديد معنى الإستراتيجية ومناهج صياغتها (العقلاني، السياسي، والبيروقراطي)، ليختم بصياغة هذه الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية. وأخيرا **المبحث الرابع** مدخل إلى العملية الإستراتيجية لخلق القيمة بين المؤسسة والتسويق، حيث تم تناول طرق خلق القيمة ونماذجها وسلسلتها وهجرتها، مع بيان دور التسويق في كل ذلك من خلال عمليته الإستراتيجية، كما تم التطرّق إلى نموذج الأعمال وفنّ الإستراتيجية.

* أما **الفصل الثالث** المعنون بتحليل بيئة الأعمال بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، وتمّ تقسيمه إلى أربع مباحث: تناول **المبحث الأول** مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية، حيث أوضح أهمّ مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالبيئة والثقافة، وخطواتها

وعناصرها، ونظامها، والعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية. أما **المبحث الثاني** فقد تناول المفاهيم الأساسية للتسويق الإستراتيجي، بالتطرّق إلى التخطيط الإستراتيجي التسويقي بين ثقافة المؤسسة ومراحل حياتها فضلاً عن علاقته بالنجاح التجاري للمؤسسة الإقتصادية، وخطوات مقترحة للتسويق الإستراتيجي، ونظامه، والعلاقة بينه وبين التخطيط الإستراتيجي التسويقي. وفي **المبحث الثالث:** التداخل والتفاعل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وعملية التسويق الإستراتيجي، فقد تضمّن دراسة التداخل والتفاعل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وعملية التسويق الإستراتيجي بالتطرّق إلى الإدارة الإستراتيجية لكلٍّ من المؤسسة الكبيرة (من حيث مستويات الإدارة وأنظمتها، ومسؤولية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها والتفاعل بينها، وتوزّع التسويق الإستراتيجي بينها) والمؤسسة الصغيرة (من حيث اختلافها في ممارسة الإدارة الإستراتيجية عن المؤسسة الكبيرة، ومسؤولية الإدارة الإستراتيجية فيها ومستوياتها والتفاعل بينها، فضلاً عن وضع التسويق الإستراتيجي فيها) للمرور إلى كيفية التداخل والتفاعل الإستراتيجي بين المؤسسة والتسويق (دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي وتبيان علاقة التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وطرق التخطيط الأول ومشكلاته بالمؤسسة) والعلاقة بين أهداف التسويق وأهداف المؤسسة والإستراتيجية التسويقية الرئيسية للمؤسسة الإقتصادية. وأخيرا **المبحث الرابع** الذي تناول المراجعة الإستراتيجية بين تحليل موقف المؤسسة وتحليل الموقف التسويقي، بالبدء بتقويم المديرين الإستراتيجيين، ثمّ مسح البيئة الخارجية والداخلية، فتحليل العوامل الإستراتيجية، وأخيراً مراجعة وتنقيح مَهَمَّة (رسالة) وأهداف المؤسسة الإقتصادية. ليتمّ بعد ذلك تحليل الموقف التسويقي.

* أما **الفصل الرابع والأخير** فقد تمّ تخصيصه لوضع وتقويم واختيار البدائل الإستراتيجية، وتمّ تقسيمه إلى أربع مباحث أيضاً: تناول **المبحث الأول** الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككلّ من: إستراتيجيات الإستقرار، النمو، الإنكماش، والإستراتيجيات المختلطة. أما **المبحث الثاني** فتناول الإستراتيجيات على مستوى الأعمال (وحدات الأعمال الإستراتيجية) من: إستراتيجيات محفظة الأعمال، الإستراتيجيات التنافسيّة لـ"بورتر"، والتحالفات الإستراتيجية. وأمّا **المبحث الثالث** فقد عالج الإستراتيجيات على مستوى الوظائف والبدائل الإستراتيجية التسويقية من: الإستراتيجيات التسويقية بحسب الهدف السوقي، تكييف الإستراتيجية التسويقية مع المركز التنافسي، التحالفات الإستراتيجية التسويقية، وإستراتيجيات المزيج التسويقي. وأخيرا **المبحث الرابع** الذي تناول اختيار أفضل استراتيجية والإستراتيجيات الواجب تجنّبها.

الفصـل الأول

مدخـل، قضـايا ومفاهيـم أساسيـة حـول المنظّمة، المؤسسـة الإقتصادية والتسويـق

تمهيد الفصل الأول

يتغيّر العالم بسرعة باتجاه المعلوماتيّة والتكنولوجيا، وشكل العالم في طريق التغيّر؛ إذ كان الأفراد والمنظّمات والمؤسسات والمجتمعات تنتقل إلى الكتب والمجلات للمطالعة، وإلى التلفزيون والراديو للإطلاع على المستجدات، وإلى المدرسة والجامعة للتعلّم. أمّا في المجال الإقتصادي فإنّ الأفراد مثلاً كانوا – بوصفِهم مستهلكين - ينتقلون إلى السوق لإقتناء ما يشبع رغباتهم وحاجاتهم.

أمّا اليوم فإنّ العالم يعيش في مرحلة إنتقال عكسي، صار الأفراد وصارت الأشياء والمعلومات تنتقل إلى هؤلاء الأفراد والمؤسسات والمنظّمات والمجتمعات؛ فالعالم وبخاصّة في المجال الإقتصادي يعيش بالفعل حالة تحتاج إلى إدارة عكسية (Pleversa Management) حيث تنتقل فيها السلعة للمستهلك. هذا الإنتقال كان يتمّ دائماً ولكن التغيير الذي حدث وسيستمر في الحدوث هو أنّ هذا الإنتقال سيتم باستدعاء الطالب للمطلوب وليس لمبادرة من المطلوب للطالب، فرجل المبيعات لا يبادر بالذهاب إلى المستهلك ولكنّ المستهلك سيبادر باستدعاء رجل المبيعات أو رجل التسويق إلى منزله عبر محطة إلكترونيّة ليعقد بها صفقة تتم دون مصافحة. إدارة عكسية عن بُعد (Tele Reserve Management) هي إحدى خصائص العصر الحالي.[1]

وعلى ذلك تحتّم دراسة كافة "المنظّمات" و"المؤسسات الاقتصادية" في عصرنا الراهن، والقيام بمحاولات لصياغة "نظريات للمنظمة" لدراسة الجوانب الوصفية والميدانية فيها؛ لوصف كيف يتم بناء المنظمات فعلياً، ولتقديم المقترحات والإرشادات في الوقت نفسه حول كيفية زيادة كفاية المنظمات والمؤسسات. وهو الأمر الذي دفع بهذه المنظّمات والمؤسسات إلى استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من البقاء والقدرة على المنافسة.

وباعتبار أنّ "التسويق" يتعامل، أكثر من أيّ وظيفة أخرى، مع العملاء، فإنّ جوهره هو بناء علاقات معهم بناءً على قيمتهم ورضاهم. ولذلك، فإنّ نجاح المنظّمة والمؤسسة يعتمد على إيجاد العملاء والحفاظ عليهم وتنميهم، من خلال إنتاج قيمة عملاء ممتازة وتسليمها وإيصالها لهم، عن طريق صياغة أو تصميم استراتيجية تسويق يقودها العملاء.

ومن أجل هذا تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: مدخل إلى المنظّمة.

المبحث الثاني: مدخل إلى المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الثالث: مدارس ونظريات المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الرابع: مدخل إلى التسويق في المؤسسة الإقتصادية.

([1])- عبد الرحمن توفيق، "**الإدارة بالمعرفة..ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية**"، مجلة "**العربي**"، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 451، يونيو/حزيران 1996م، ص. 122.

المبحث الأول: مدخل إلى المنظّمة

يمكن إطلاق أوصاف وتسميات عديدة على عصرنا الحالي كـ"عصر العولمة"، أو "عصر الثورة المعلوماتية/المعرفية"، وهنا - بالإضافة إلى ذلك - ومن خلال هذا المبحث يمكن أن نصف هذا العصر بـ"عصر المنظّمات" لأنّ المجتمع الحديث "مجتمع منظّمات" يضمّ عدداً كبيراً من المنظّمات تؤدي دوراً هاماً؛ فعندما يولد الإنسان يتمّ ذلك داخل مستشفى أو عيادة توليد، ثُمّ يدخل مدرسة فإكمالية ثُمّ ثانوية، ثمّ يلتحق بالجامعة، ليعمل بشركةٍ أو هيئةٍ، ويستخرج وثائقه الإدارية من مكاتب البلديات والولايات والوزارات، وينضمّ إلى نادي أو جمعية وإلى حزب سياسي، وعندما يشعر بالجوع يذهب إلى مطعمٍ، وإذا رغب في السفر أو السياحة يقصد وكالات السفر، ويطالع الكتب والمجلات في مكتبات، وإذا أجرم يقضي العقوبة داخل سجن...إلخ. وهكذا لا يستطيع الإنسان أنْ يعتزل هذه المنظّمات المختلفة أو أنْ لا يتعامل معها وبها مطلقاً.

تلك هي الحقيقة التي أشار إليها "روبرت برثيوس" (R. Presthus) وأصبحت تتصدّر معظم المؤلفات والبحوث الخاصة بالتنظيم، بل أنّ "برثيوس" قد آثر من أجل هذه الملاحظة أنْ يجعل عنوان مؤلفه "مجتمع التنظيم" لكي يميّز المجتمع الحديث عن المجتمعات الأخرى.[1]

ولذلك استحوذ مفهوم المنظّمة (Organization) وتطبيقاتها الميدانيّة على جانبٍ ضخمٍ من المعرفة المختصّة بدراسة الظاهرة التنظيميّة، لدرجة تكوين مجال علميّ يكشف عن حقيقتها ويحدّد ويعدّد عناصرها ومكوّناتها وأهمّ متغيراتها، صِيغَ في علمٍ هو "علم المنظّمة" أو صِيغَ في نظريةٍ هي "نظرية المنظّمة" (Organization Theory).

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنظّمة

إنّ المنظّمات حيّز أساسي في حياة الفرد والمجتمع سواء أكانت حكومية أو غير حكومية (سياسية أو مدنية)، أو اجتماعية، أو اقتصادية؛ فالفرد يتحرّك وينشط من خلال هذه المنظّمات، كما أنّ المجتمع يشبع حاجاته من غذاء ولباس وسكن وتعليم وصحة وطموح، بهذه المنظّمات. ومن هنا تبرز أهمية دراسة المنظّمات وفهم كيفية عملها والمؤثرات الداخلية والخارجية فيها.

وباعتبار أنّ من أهمّ أهداف المنظّمة هو البقاء، وبخاصّة وأنّها حين تُولد (أو تُنشأ أو تُؤسس) تحتاج إلى مواردٍ لكي تنمو وتبقى. ولذلك فقد أثيرت تساؤلات أهمّ محاورها: هل المنظّمة كائن حي؟ وبالتالي هل تموت؟ وهل هذا يعني أنّ لها دورة حياة مثل دورة حياة الكائن الحي؟ ودوافع هذه الأسئلة آتية من ناحية أنّ المؤسِّسِينَ للمنظّمات لم يؤسّسوها لكي تموت بل لكي تبقى، ولهذا شُبِّهت المنظّمة بالكائن الحيّ، تأكيداً على كونها في تفاعلٍ مستمرٍّ مع المؤثّرات الصادرة من بيئتها، حيث تمرّ هذه المنظّمات بدورةِ حياةٍ شبيهة بدورة حياة الكائن الحيّ.

([1])- محمد علي محمد، **علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، ط3، (الإسكندرية- مصر: دار المعرفة الجامعية، 1983م)، ص. 30.

ولتناول مفهوم[1] **المنظّمة (Organization)**[2] بالبحث وجب العلم بأنّ للظاهرة التنظيميّة جانبين رئيسيين يتداخلان بينهما ويترابط بعضهما ببعض ولا يمكن أنْ يتحقّق أحدهما دون الآخر، وهما:

1- النشاط التنظيمي: ويقصد به ممارسة الفعل التنظيميّ؛ أيْ هو مجموعة الفعاليات المقصودة والهادفة التي يمارسها الأفراد بهدف الوصول إلى غاياتٍ محدّدةٍ. ولذلك، يكون المدخل لفهم هذه الممارسة والفعاليات الواعية والمنمّطة، هو مدخل **"وظيفة التنظيم"** كإحدى وظائف الإدارة، باعتبارها صيغة رسمية للنشاط التنظيمي أيْ "التنظيم الرسمي".[3]

ومن جهة أخرى، هناك صيغة غير رسمية للنشاط التنظيمي أيْ "التنظيم غير الرسمي"، الذي ينشأ عفويّاً وتلقائيّاً بين الأفراد على أُسسٍ شخصيّة غير رسمية ووفقاً لأهدافٍ مشتركةٍ.

2- الكيان التنظيمي: ويقصد به الإطار الإجتماعيّ ممزوجاً بالنشاط التنظيميّ؛ أيْ هي الكيان الذي يوّفر التأطير الإجتماعي للنشاط التنظيميّ، وهي في نفس الوقت نتيجة للنشاط التنظيمي. ولذلك، يكون المدخل لفهم هذا المزج، هو مدخل **"المنظّمة"** كجامع للجانبين معاً (النشاط والكيان).[4]

وعليه فالنشاط التنظيميّ هو العامل الحاسم في استمرار وديمومة الكيان التنظيمي وجعله منتظماً، كما أنّ الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لابدّ منه لتحقيق النشاط التنظيميّ، إذن المنظّمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لأحدهما دون الآخر.

الفرع الأول: محاولة إعطاء تعريف للمنظّمة

هناك تعدّد وتنوّع هائل في تعاريف المنظّمة، يعود إلى اختلاف وتباين الهدف والقصد من التعريف (كاختلاف أهداف ومقاصد المعرِّفين من التنظيم: كنشاط أو ككيان، كتنظيم رسمي أو غير رسمي). كما قد يعود إلى اختلاف وتباين المرجعيّة الفكريّة التي يخضع لها القائم بالتعريف (كاختلاف وتباين المدرسة الفكريّة التي ينتمي إليها المعرِّفين: المدرسة الكلاسيكيّة، السلوكيّة، اتخاذ القرارات، النُظميّة، الظرفية). كما قد يعود إلى اختلاف وتباين الإختصاصات العلميّة المهتمّة بمفهوم

([1])- إنّ المفهوم هو تجريد الأحداث أو وصف مختصر لوقائع كثيرة ويستهدف تبسيط التفكير عن طريق الإشارة إلى فئات من الوقائع برمز عام، وهو رمز أو اسم لفئة، لأنه يشير إلى شيء معيّن. **أنظر:** محمد الجوهري وآخرون، **دراسة علم الإجتماع**، (القاهرة- مصر: دار المعارف، 1975م)، ص. 106.

([2])- هناك خلط كبير في ترجمة كل من كلمة (Organization) وكلمة (Organizing)، إذ تستعمل كلمتا "منظّمة" و"تنظيم" لترجمتهما. علماً بأن كلمة "تنظيم" تستعمل بكثرة لترجمة (Organization) حتى أن هناك من يراها أي كلمة (تنظيم) (Organization) تعني شيئين: مضموناً وشكلاً. فـ**الأولى (المضمون)** عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع. أمّا **الثانية الشكل أو هيكل التنظيم** (Structure) فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسّقة ليصلوا إلى هدف محدّد. **أنظر كل من:**

- عمار بوحوش، **نظرية التنظيم**، (الجزائر: مكتبة الشعب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط)، هامش ص. 3.
- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م)، ص. 14.
- بوفلجة غياث، **فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير**، ط1، (وهران- الجزائر: دار الغرب، 2003م)، ص. 3.
- رابح كعباش، **علم إجتماع التنظيم**، (قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م)، ص. 27.

وما يجب لفت الإنتباه إليه هو أنّ هناك فرق بين كلمة (Organization) وكلمة (Organizing)، حيث أنّ:

- (Organization) في صيغة الإسم، أي وجود مستقل عن فعل الإنسان، فهنا تصلح كلمة "منظّمة" كترجمة لها.
- (Organizing) في صيغة الفعل، أي ترتبط بنموذج أو شكل وليس بالجوهر، فهنا تصلح كلمة "تنظيم" كترجمة لها.

أنظر: سيف الإسلام شويه، **سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية: إقتراح نموذج للتطوير**، (بن عكنون- الجزائر: مختبر التربية، الإنحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م)، هامش ص. 14.

وما يدعّم ترجمتنا هذه هو أنّ "التنظيم" باعتباره وظيفة من وظائف (أو عنصر من عناصر) الإدارة يقابل كلمة (Organizing) ولا يقابل كلمة (Organization)، لأنّ كلمة "التنظيم" (Organizing) تستخدم لتدل على الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظّمة.

فـ"التنظيم" عملية يضمها حيّز أو كيان معلوم اسمه "المنظمة". **أنظر:** صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**، (قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م)، ص 31.

([3])- **أنظر:** محمد حربي حسن، **علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل**، (الموصل- العراق: مديرية دار الكتب، جامعة الموصل، 1989م)، ص. 23.

([4])- المرجع نفسه، ص ص. 25-26.

المنظّمة (كاختلاف وتباين تخصّص المُعَرِّفين للتنظيم: علوم الإقتصاد، السياسة، الإجتماع، الإدارة)، وأخيراً قد يعود إلى اختلاف وتباين القائمين بالتعريف في كلّ اختصاصٍ علميٍّ.[1]

ولذلك يمكن القول بأنّ هناك تعدّد وتنوّع وتعقّد في التعامل مع مفهوم وتعريف التنظيم والمنظّمة. ومهما يكن لابدّ في البحث من تحديد مفهوم المنظّمة، ولمّا كان لها تعاريف كثيرة مختلفة ومتباينة، وجب التطرّق إلى أهمّها:

- عرّف "ماكس فيبر" (Max Weber) المنظّمة على أنّها:"علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة عن الخارج بغرض الضّبط، يكون الإلتزام بنظامها مضموناً بفضل سلوك أشخاص معيّنين، ممّن يكون سلوكهم قائماً على تطبيق النظام، وهم: المدير ومن الممكن أيضاً هيئة الإدارة، التي يكون لها في المعتاد سلطة التمثيل إذا لزم الأمر".[2]

- وعرّفها "بيتر دراكر" (Peter Drucker) على أنّها:"مجموعة بشرية متكوّنة من إخصائيين يعملون معاً لأداء مهمّة مشتركة، والتي تتميّز بخلاف التجمّعات الإجتماعية التقليدية – الأسرة والجماعة والمجتمع - بتصميمٍ قصديٍّ، حيث لا تعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان، ولا على حاجاته البيولوجية. ومع هذا فقد صمّمت على أساس أنّها إنتاج بشري لكي تدوم مدة زمنية معتبرة".[3]

- وعرّفها "تالكوت بارسونز" (Talcott Parsons) بأنّها:"وحدات إجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة".[4] أو أنّها:"وحدة إجتماعية (جماعة بشرية) تربط أعضاءها أهداف معيّنة تتحقّق عبر علاقات مقصودة تنظّمها مجموعة قيم ومعايير إجتماعية توفّر لها طابعاً بنائيّاً يلائم تحقيق تلك الأهداف".[5] وينظر إليها باعتبارها:"نسق (نظام) اجتماعي، ينطوي على أنساق (أنظمة) فرعيّة، تسعى إلى مواجهة المتطلبات الوظيفيّة: التوافق، إنجاز الأهداف، التكامل، والكمون".[6]

- وعرّفها "روبرت برثيوس" (Robert V. Presthus) بأنّها:"نظام هيكليّ من العلاقات البينشخصية، حيث يتمايز الأفراد من ناحية السلطة والمكانة والدور، التي توصف بها التفاعلات

([1])- من المعالجات لمشكلة تعريف التنظيمات في علم الإجتماع مثلاً، تلك التي أوردها "دافيد سيلفرمان" (D. Silverman) في كتابه "الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيمات" (The Theory of Organizations: A Sociological Frame Work)، فهناك:

أولا: مشكلات تتعلّق بتعريف التنظيمات في ضوء الأهداف؛ إذ أنّ معظم التحليلات السوسيولوجية تذهب إلى أنّ التنظيمات الرسمية لها أهدافها الظاهرة والمحدّدة. وأنّها تقام وفقاً لنموذج معيّن يعمل على تحقيق هذه الأهداف، ومن ثمّ فإنّ وضوح الأهداف هو المعيار الذي نعتمد عليه في تعريف التنظيم.

و**ثانياً:** مشكلات تتعلّق بتعريف التنظيمات على أساس مبدأ صورية العلاقات؛ وهذا الإتجاه في التعريف يرجع إلى الخصائص التي قدّمها "ماكس فيبر" (Max Weber) في نموذجه المثالي للبيروقراطية، ويتبنى الكثير من الدارسين هذا الإتجاه مثل "بلاو" (Blau)، و"سكوت" (Scott)، و"فيرث" (Firth)، و"مارش" و "سيمون" (March & Simon)، و"بيرنز" (Burns)، و"ستالكر" (Stalker)، و"غولدنر" (Gouldner)، و"كروزيه" (Crozier).

ثمّ **ثالثاً وأخيراً:** محاولة "باتس" (Bates) لتعريف التنظيمات وفقاً لنوع التكامل؛ حيث ذهب إلى التمييز بين الأنساق الإجتماعية يجب أن ينهض على الإتفاق النسبي الداخلي حول التخصّص والأهداف، وذلك بدوره يؤثّر في نوع العلاقات السائدة في التنظيمات. فمن الملاحظ أنّ التنظيمات الرسمية تعتمد على درجة عالية من التخصّص والإتفاق بين الأعضاء حول إنجاز أهداف عامّة، ولهذا فإن التكامل فيها يتحقّق عن طريق علاقات تبادلية (Reciprocal)، حيث تتضمّن كلّ فعل أو سلوك من شخصٍ معيّنٍ ضرورة وجود فعل آخر من جانب أشخاص آخرين. **أنظر:** محمد علي محمد، المرجع السابق، هامش ص ص. 31-32. **نقلاً عن:** D. Silverman, **The Theory of Organizations: A Sociological Frame Work,** (London: Heinemann, 1970), PP. 9-13.

([2])- ماكس فيبر، **مفاهيم أساسية في علم الإجتماع**، ط1، ترجمة: صلاح هلال، (القاهرة- مصر: المركز القومي للترجمة، العدد 1675، 2011م)، ص. 85.

([3])- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص. 33-34. **نقلاً عن:** Roger Daval & autres, **Traité de Psychologie Social**, Tome 2, Presse Universitaire, France, 1949, P. 16.

([4])- طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، (القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م)، ص. 23. **نقلاً عن:** Talcott Parsons**, Structure & Process in Modern Societies**, Glencoe III : The Free Presse, 1960, P. 17.

([5])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 24. **نقلاً عن:** Talcott Parsons**, Structure & Process in Modern Societies**, Glenco, The Free Presse, 1960, P. 17.

([6])- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 221. **نقلاً عن:** Talcott Parsons & al**, Working Papers in the Theory of Action**, (Glencoe III : The Free Presse, 1953), PP. 183-184.

الشخصيّة في نهاية الأمر، وتميل ردود الفعل المتوقّعة إلى أنْ تتحقّق، في حين يتناقص الغموض والعفوية".[1]

- وعرّفها "إدغار شاين" (H. Edgar Schein) بأنّها:"التنسيق العقلاني للأنشطة، الذي يلجأ له عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف وغايات ضمنية مشتركة".[2] أو هي:"تنسيق عقلانيّ لنشاط يقوم به أشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محدّدة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكلة السلطة".[3]

- عرّفاها "روجرز و روجرز" (M. E. Rogers & R. A. Rogers) بأنّها:"نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض - في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل - لتحقيق أهداف مشتركة".[4]

- وعرّفها "هربرت سيمون" (H.A. Simon) بأنّها عبارة عن:"هيكل مركّب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد يستند كلا منهم عبر هذه العلاقات، المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات، فالمنظّمة تتكوّن من توقّعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".[5]

- وعرّف "أميتاي إيتزيوني" (Amitai Etzioni) المنظّمة على أنّها:"وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معيّن".[6] أو هي:"وحدات اجتماعية أو جماعات إنسانية بنيت أو أعيد بناؤها عن قصدٍ لأجل البحث عن أهداف محدّدة".[7]

- وعرّفها "شيستر برنارد" (Chester Barnard) بأنّها:"منظومة من النشاطات المنسّقة بوعيٍ لفرديْن أو أكثر".[8] أو بأنّها:"نظام إجتماعيّ للتعاونِ المتبادل الذي تعتمد أجزاؤه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة، والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم، والهيكل الرسميّ، والتنظيم غير الرسميّ".[9] أو أنّها:"نظام تعاونيّ يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معيّن. فالمنظّمة تمثّل وحدة فرعية في نظام أكبر كما تضمّ وحدات فرعية أصغر منه، إنّها نظام مفتوح".[10] أو هي:"أنساق فرعيّة تدخل في نطاق يعرف بالنّسق التعاوني. ويتكوّن النّسق التعاونيّ

([1])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ط1، ترجمة الطبعة الإنجليزية السادسة، ترجمة: هشام عبد الله، (عمان- الأردن: الأهلية، 1999م)، ص. 189. **نقلاً عن:** Robert V. Presthus, **„Toward a Theory of Organizational Behavior“**, **„Administrative Science Quarterly“**, June 1958, P. 50.

([2])- عائشة التايب، **النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة**، ط1، (القاهرة- مصر: منظمة المرأة العربية، 2011م)، ص. 57. **نقلاً عن:** E. Schein, **Psychologie et Organisation**, (Paris- France: Edition Hommes et Techniques, 1971), P. 78.

([3])- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992م)، ص. 35. **نقلاً عن:** H.E. Schein, **Organizational Psychology**, (3ND, ED) Englewood, 1980.

([4])- **أنظر:** المرجع نفسه، ص. 35. **نقلاً عن:** M.E. Rogers & R.A. Rogers, **Communication inOrganizations**, New York, The Free Press, 1976.

([5])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 20. **نقلاً عن:** H.A. Simon, **Administrative Behavior**, N.Y., Macmillon, 1957 (PP. XXIV).

([6])- طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص. 23. **نقلاً عن:** Amitai Etzioni, **Modern Organization**, N. J : Englewood Cliffes, Prentice Hall, 1964, P. 3.

([7])- صبيح عبد المنعم أحمد، **"التنظيم الإجتماعي والبيروقراطية"**، مجلة **"البحوث الإقتصادية والإدارية"**، مجلة فصلية يصدرها مركز البحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد- العراق، المجلد 8، العدد 4، تشرين الأول 1980م، ص. 116. **نقلاً عن:** Amitai Etzioni, **Modern Organization**, New Printice – Hall, New Jersey, 1964, P. 3.

([8])- بوفلجة غياث، **فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير**، المرجع السابق، ص. 6. **نقلاً عن:** C. I. Barnard, **The Functions of the Executive**, (Harvard University Press), 1938, P. 73.

([9])- الداوي الشيخ، **إقتصاد وتسيير المؤسسة: المفاهيم والنظريات-البيئة والإستراتيجيات-الوظائف والهياكل**، (بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2011م)، ص. 110. **نقلاً عن:** مرشد سمير أسعد، **"مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة"**، مجلة **"الإقتصاد والإدارة"**، العدد 48، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 1988م، ص. 205.

([10])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 30. **نقلاً عن:** Chester Bernard, **The Functions of the Executives**, Cambridge, Mass. Harfard Univ. Press, 1938.

من عناصر مركبة فيزيقيّة وبيولوجيّة وشخصيّة واجتماعيّة. تنشأ بينها علاقة منظّمة من نوعٍ خاصٍّ نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معيّن واحد على الأقلّ".[1]

- وعرّف "ستيفن. ب. روبنز" (Stephen P. Robbins) المنظّمة بأنها:"كيان اجتماعيّ منسّق بوعيٍ وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معيّن أو مجموعة أهداف".[2]

- وعرّفها "محمد حربي حسن" بأنّها:"إطار لتجمّع بشريّ هادف يتمّ في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معيّنة".[3]

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعاريف، أنّ أهم خصائص المنظّمة، تتمثّل فيما يلي أدناه:

* إنّ المنظّمة وحدة إجتماعيّة أو مجموعة بشريّة أو إطار لتجمُّعٍ بشريٍّ أو مجموعة أفراد[4]، مثل تعريف "دراكر"، "بارسونز"، "إيتزيوني"، "روبنز"، و"حربي".

* إنّ هؤلاء الأفراد يجمعهم هدف أو أهداف معينّة، كما جاء في كل التعاريف.

* إنّ المنظّمة عبارة عن كلٍّ يتركب من أجزاء تتعاون وتترابط وتتّصل فيما بينها لتحقيق هدفها أو أهدافها، مثل تعريف "بارسونز"، "برنارد"، "روجرز و روجرز"، "سيمون"، و"شاين".

إنّ الفلسفة الحقيقية للجماعات والمنظّمات تتمثّل في قدرة أفرادها على الإجتماع حول هدف محدّد، والعمل معاً لتحقيقه؛ أيْ - بعد الاهتداء إلى هدفٍ معيّنٍ - كيف يتم تجسيده في مجموعةٍ من الأفراد؟ وبعبارةٍ أخرى: **كيف يتم تكوين وإيجاد المنظّمة في الواقع؟**

يطلق عالم الإجتماع "جيمس كولمان" (James Colman) مصطلح **"رأس المال الإجتماعي"** (Social Capital)[5] على قدرة الأفراد على العمل معاً لأغراض مشتركة على شكل مجموعات وتنظيمات.[6] ويعرّفه "فرانسيس فوكوياما" (Francis Fukuyama) بأنّه:"مجموعة الأعراف والمعايير الإجتماعية التي تشجّع على السلوك التعاوني"[7]. ويقول "كولمان" إنّ جزءاً كبيراً من رأس المال البشري يرتبط بقدرة الأفراد على التعاون فيما بينهم، وهذا أمر حيوي لكلّ ناحية من نواحي الوجود الإجتماعي، كما أنّ القدرة على الترابط والمشاركة تعتمد بدورها على الدّرجة التي تشترك فيها المجتمعات في أعراف وقيم مشتركة وتكون قادرة على إخضاع المصلحة الفردية لمصلحة المجموعات الكبرى. وتنشأ الثقة من القيم المشتركة.[8] فالجماعات تعتمد على الثقة المتبادلة ولن تنشأ تلقائياً من دونها. ولذلك نستنتج أنّ الجماعة تعتمد على **الثقة**، والثقة بدورها تحدّد من خلال

([1])- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص. 34. **نقلاً عن:** باركر وآخرون، **علم الإجتماع الصناعي**، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، (الإسكندرية- مصر: منشأة المعارف، 1972م)، ص. 16.

([2])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2008م)، ص. 49. **نقلاً عن:** Stephen p. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, Englewood Cliffes, New Jersey, P. 4.

([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 32.

([4])- ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ العلماء قاموا بصياغة مفهوم المنظّمة ليناسب طبيعة الجماعة الثانوية التي تختلف عن طبيعة الجماعة الأولية.

([5])- وفقاً لـ"روبرت بوتنام" (Robert D. Putnam) فإنّ أوّل من استخدم عبارة "رأس المال الإجتماعي" كان "جان جاكوبز" (Jane Jacobs) في كتابه: **The Death and Life of Great American Cities**, (New York: Random House, 1961), P. 138. **انظر:** فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، ط1، دراسات مترجمة 6، (أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1998م)، ص. 436 هامش 8.

([6])- فرانسيس فوكوياما، المرجع السابق، ص. 23. **نقلاً عن:** James S. Coleman, «**Social Capital in the Creation of Human Capital**», « **American Journal of Sociology**», vol.94, (1988) : PP. 95-120.

([7])- فرانسيس فوكوياما، **بناء الدولة: النظام العالمي ومشكلة الحكم والإدارة في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: مجاب الإمام، (الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2007م)، ص. 125.

([8])- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص ص. 23-24.

"الثقافة"[1]. و**الثقة (Trust)**[2] هي ما يتوقّعه الأعضاء من أعضاء آخرين ضمن جماعة ذات سلوك منتظم ومستقيم وتعاوني يرتكز على أعراف مشتركة. وقد تتمثّل هذه الأعراف في مسائل ذات قيم عميقة مثل ماهية الله والعدالة، وفي مسائل ذات قيم ظاهرة مثل المقاييس والقوانين المهنية للسلوك. ولذلك فإنّ رأس المال الإجتماعي هو قدرة تنشأ من إنتشار الثقة في المجتمع أو في أجزاء معيّنة منه، ويمكن أنْ يتجسّد في أصغر مجموعة إجتماعيّة أساسيّة وهي الأسرة، كما يتجسّد في أكبر المجموعات وهي الأمّة، وفي جميع المجموعات الأخرى التي تقع بينهما.[3]

ويعتبر كل من "دون كوهين" و "لورانس بروزاك" (Don Cohen & Laurence Prusak) أنّ الثّقة هي العملة الصعبة في اقتصاديات رأس المال الإجتماعي. وهي التربة الصالحة التي تنمو فوقها أيٌّ من أو جميع الأنشطة الإجتماعية والتجارية والإقتصادية. فالثّقة تسمح للناس بالعمل والعيش سويّاً في أمانٍ، وتبادل وتداول البضائع والمنافع والمصالح والمعلومات والمعرفة، فيفيدون ويستفيدون.[4]

ويرى **"فوكوياما"** بأنّ أهمّ مكوّنات رأس المال الإجتماعي ليست القدرة على الحفاظ على الجماعات قويّة، بل القدرة على تكوين جماعات قويّة جديدة بسرعةٍ، وهذا ما يسمّيه بـ**"التلقائية الإجتماعية"**[5] أو **"القدرة على الترابط الإجتماعي التلقائي"** (Spontaneous Sociability) الذي يشكّل مجموعة فرعية من رأس المال الإجتماعي. حيث يرى أنّ النوع الأكثر فائدة من رأس المال الإجتماعي هو غالباً ليس القدرة على العمل تحت سلطة جماعة أو فئة تقليدية، ولكنّه القدرة على تشكيل شراكات جديدة وعلى التعاون ضمن الإطار المرجعي لهذه الشراكة، وهذا النوع من الجماعة التي تنشأ من التقسيم المعقّد للعمل في المجتمع الصناعي، مع قيامها في الوقت ذاته على قيم مشتركة،

([1])- إنّ علماء الإقتصاد يعتبرون أنفسهم أكثر علماء الإجتماع واقعية حين يمقتون التعامل مع مفهوم الثقافة؛ فهو غير قابل للتعريف البسيط، وبالتالي لا يمكن أن يشكّل أساساً لنموذج واضح للسلوك البشري، كما هي حال البشر "كدعاة عقلانيين إلى الحدّ الأعلى للمنفعة"، وتصبح الثقافة في رأي كثير من علماء الإقتصاد، وسيلة أخيرة تستخدم لتفسير كلّ ما لا يمكن للنظريات العامّة للسلوك البشريّ إيجاد أسباب أو تفسيرات له. فالثقافة ليست خياراً منطقياً كما استخدمه علماء الإقتصاد في نموذجهم الأساسي للبشر كدعاة عقلانيين للحدّ الأقصى للمنفعة. **لمزيد من التفصيل أنظر:** المرجع نفسه، ص. 51.

([2])- على الرغم من إنّ الجذور التاريخية لنشأة موضوع "الثقة" وتطوّرها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بـ"الثقة التنظيميّة" (Organizational Trust) بدأ في بداية الخمسينيّات من القرن العشرين الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيّات من القرن العشرين الماضي مع الدراسات الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي التي وصفت الدور الجوهري للثّقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية. وخلال مرحلة السبعينيّات من القرن العشرين الماضي تبلور مفهوم ودور الثّقة ضمن السياقات التنظيميّة عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسيّة لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (N. Luhman) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة. وخلال التسعينيّات من القرن العشرين الماضي نال موضوع الثقة باهتمام متزايد بين علماء الإدارة. نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية إلا أنّ دراستها في المنظمات ظلت صعبة ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر وفقا لوجهة نظر البعض منهم لأسباب عديدة منها مشاكل تعريف الثقة نفسها وتداخل بعض المفاهيم معها كالتعاون (Cooperation) والاعتماد (Depended) والتنبؤ (Forecasting) وتعدّد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعدّدة (الفلسفة، السياسة، والاقتصاد). إلاّ أنّ ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم. أن دراسات الثقة منذ الخمسينيّات من القرن العشرين الماضي قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين الماضي والذي يعد الثقة عنصراً من عناصر "رأس المال الاجتماعي التنظيمي" (Social Organizational Capital) يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظّمة أسوة برؤوس أموالها الأخرى. **أنظر:** د.ك.م، **"تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"**، مجلة **"مجلة الإدارة والإقتصاد"**، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد 83، 2010م، ص ص. 172-173.

([3])- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص ص. 41-42.

([4])- نسيم الصمادي، **"الصحبة الطيبة: رأس المال الإجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 22، العدد 214، نوفمبر/تشرين ثاني 2001م، ص. 4. **نقلاً عن:** Don Cohen & Laurence Prusak, **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, 2001.

([5])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الثقة: دور الثقافة والفضائل الإجتماعية في تحقيق الإزدهار الإقتصادي"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 4، فبراير/شباط 1996م، ص. 3. **نقلاً عن:** Francis Fukuyama, **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, The Free Press, 1995.

وليس عقد يندرج ضمن ما يسمّيه "إيميل دوركايم" (Emile Durkheim) "التضامن العضوي"[1]، كذلك فإنّ الترابط الإجتماعي التلقائي يشير إلى تلك السلسلة الواسعة من الجماعات المتوسطة المتميّزة عن الأسرة أو تلك التي تتعمّد الحكومات تشكيلها.[2]

وعليه - وفي هذا الإطار - فإنّ التعريف الصحيح للمنظّمة هو التعريف الجامع المانع لها، وبالتالي، فهي:**"تكتل يقوم على هدف آمن أفراده به، يُريدون ويعملون على تحقيقه"**.

ويعتبر هذا التعريف محاولة لتحديد المنظّمة، لذلك فإنّه يتطلّب بعض التوضيحات والتعليقات التي تشرحه من خلال أهمّ النقاط الثلاثة التالية التي قام على أساسها، وهي:

أولاً: الفكرة/الهدف: إنّ المنظّمة تكتّل - مجموعة من الأفراد - يقوم على هدف؛ لأنّ التكتّل هو تجمّع أفراد على هدف معيّن أيْ على فكرةٍ معينةٍ؛ فالفكرة هي الأساس في المنظّمة وهي روح المنظّمة. وقيام التكتّل عليها يعني تجسدّها في هؤلاء الأفراد، وهذا هو الذي يوجِد المنظّمة في الحياة أيْ يبرزها إلى الوجود.

إنّ واقع المنظّمة هو مجموعة أفراد بما بينهم من علاقة معيّنة، أيْ مجموعة أفراد تجمعهم فكرة معيّنة وليس مجموعة أفراد فقط، فمجموعة أفراد هي جماعة وليست منظّمة، والذي يُكَوِّنُ المنظّمة هو العلاقة بين مجموعة أفراد أيْ الفكرة الجامعة لهم وبينهم، وتتميّز المنظّمات (حزب، مصنع، شركة، جمعية ثقافية، حركة فكرية، حركة مقاومة مسلحة...) عن بعضها بحسب هذه العلاقة أيْ بحسب هذه الفكرة (سياسية "كإصلاح الحكم أو تغييره"، اقتصادية "تحقيق الربح"، ثقافية "كتوعية الناس بتاريخهم"، عقائدية "كتغيير المجتمع جذرياًّ"، عسكرية "كتحرير الأرض من المحتل"،...).

إنّ المنظّمة في حقيقتها هي الفكرة. وهذه الفكرة هي المنظّمة، ذلك أنّ الذي يجمع بين مجموعة أفراد أيْ الذي ينشئ العلاقة بينهم هو مصلحة معيّنة (جلب منفعة أو درء مفسدة)، فإذا وُجدت مصلحة معيّنة كانت العلاقة، وإذا لم توجد مصلحة معيّنة لا توجد علاقة. والمصلحة مبنية على أفكارٍ عن الشيء أو الأمر بأنّه مصلحة، فإذا تفاعل الفرد المؤمن بفكرة معيّنة مع أفراد آخرين في مجتمعه لتحميلهم إيّاها، وتوافقت أفكارهم عليها بأنّها مصلحة وُجدت بينهم علاقة موحّدة، وإذا اختلفت أفكارهم عليها من حيث المصلحة، هذا يراها منفعة وذاك يراها مفسدة فإنّه لا توجد بينهم علاقات. فالذي يوجِد العلاقات بين هؤلاء الأفراد المتفاعلين هو اتفاق أفكارهم على أنّ هذا الأمر مصلحة (وبالتالي تنشأ

([1])- عالج "دروكايم" موضوع "التضامن الإجتماعي" في ضوء دراسته لتقسيم العمل. ولذلك اعتبر تقسيم العمل متغيّراً وحاول أن يربط أشكاله وصوره المختلفة وأنواعه بالظواهر الإجتماعية الأخرى التي اعتبرها آثاراً أو نتائج (وظائف) لهذا النوع من التقسيم أو ذاك. ولقد وافق "دوركايم" على فكرة أنّ وجهاً هاماً من وجوه التغير من البدائية إلى التحضر يكمن في الزيادة في مقدار تقسيم العمل أو التخصص. ولذلك يقول "دوركايم" بـ"التضامن الآلي" و"التضامن العضوي"؛ فالأول يربط بين أفراد المجتمع البدائي المتجانسين لبساطة تقسيم العمل فيه ويتميّز بخضوع الأفراد لما يمليه الرأي العام والتقاليد. أمّا في المجتمعات المتحضرة التي ينمو فيها تقسيم العمل ويتطور، تكون شخصيات الأفراد متعددة ومتنوعة في ذات الوقت، ويرجع ذلك لإختلاف الخبرات والوظائف التي يمرّون أو يقومون بها، ومن ثم يرتبط الأفراد في مثل هذه المجتمعات بتضامن آخر هو "التضامن العضوي" الذي ينجم عن حاجتهم إلى خدمات بعضهم البعض، ولهذا تكون الفردية هي السمة الغالبة. ولقد ترتب على ذلك أن استنتج "دوركايم" أن المجتمع الذي يقوم على "التضامن العضوي" يحمل فيه تقسيم العمل عناصر عدم التشابه بين الأفراد ومؤدياً إلى زيادة التساند في المجتمع،...، ويميل الناس إلى ربط مصالحهم وعلاقاتهم بالغير عن طريق "العقود". **لمزيد من الإطلاع أنظر:** محمد عاطف غيث، **دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الإجتماع**، (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1975م)، ص ص. 48-51.

([2])- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص ص. 43-44.

الثقة بين هؤلاء الأفراد[1]. وهذا أوّل شيء في وجود العلاقة بين مجموعة أفراد، أيْ أنّ الفكرة المتّفق عليها هي الأساس في المنظّمة وهي روحها.

ولإدراك أهمية الفكرة بالنسبة للمنظّمة وبخاصّةٍ ما يتعلّق بهذه الفكرة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها هذه المنظّمة، فقد كتب "توماس واطسون" (Thomas Watson) صاحب شركة (IBM) قائلاً:"خُذ في الإعتبار أيّ منظّمة شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية، إنّني أعتقد أنّك ستجد أنّ هذه تدين بسهولة تكيّفها ليس إلى صيغة أو شكل تنظيمها أو المهارات الإدارية ولكن إلى قوّة ما يمكن أن نسمّيه بالمعتقدات والدعم الذي تقدمه هذه المعتقدات. هذا هو رأيي: إنني أعتقد بقوّةٍ أنّ منظّمتي إذا أرادت أنْ تبقى وتحقّق النجاح يجب أنْ تكون لديها مجموعة من المعتقدات العمليّة التي من خلالها يمكن أنْ تقوم بتنفيذ كل سياساتها وأعمالها. بعد ذلك فإنّني أعتقد أنّ العامل الوحيد المهمّ في نجاح الشركة هو الإلتزام المخلص بهذه المعتقدات. وأخيراً فإنّني أعتقد أنّه إذا أرادت المنظّمة أنْ تتجاوب مع تحدّيات العالم المتغير فإنّه يجب عليها أنْ تكون جاهزة لتغيير كلّ شيء خاص بها فيما عدا تلك المعتقدات التي سرت في حياة المنظّمة"[2].

ثانياً: تجسّد الفكرة/الهدف في مجموعة الأفراد: إنّ هدف هذه المنظّمة هو هدف آمن الأفراد القائمون عليها به؛ أيْ إنّ المقصود من هذا الإيمان بعد تجسدّه في هؤلاء الأفراد أنْ يكون رابطة بينهم، بحيث هو الذي يبيّن الكيفية التي يتم بها انضمام الأفراد إلى هذه المنظّمة، وبقاءهم فيها.

إنّ الفكرة المتّفق عليها هي التي تُكَوِّنُ العلاقة بين مجموعة أفراد. إلاّ أنّ هذه العلاقة لا تخرج إلى حيز الوجود ولا تكون لها ثمرة إلاّ إذا **تمّ تبنّي الأفكار الفرعية التي تنظم هذه العلاقة بين هؤلاء الأفراد،** ولذلك كان تبنّي الأفكار الفرعيّة التي تبنتها المنظّمة جميعها فكراً فكراً بعينه وكما تبنّتها المنظّمة هو الذي يجعل الفرد جزءاً من المنظّمة، أيْ هو الذي يجعله عضواً في المنظّمة، وبدونه لا تحصل له العضوية ولا يكون جزءاً في المنظّمة. ولهذا فإنّ الشخص الذي لا يتبنّى الفكرة الأساسيّة للمنظّمة وأفكارها الفرعيّة لا يكون قد دخل المنظّمة ولا صار جزءاً منها، ولو انتسب إليها، لأنّ شرط جزئية المنظّمة تبنِّي ما تبنّته، أيْ قيام الشخص على نفس الفكر الذي قامت عليه المنظّمة، وإذا لم يقم عليه لا يكون منها ولا بوجه من الوجوه.

ولذلك فالموضوع ليس الأفكار بحدّ ذاتها، ولا تبنّي أفكار بعينها، بل **الموضوع هو التبنّي بعينه،** أيْ **فكرة التبنّي،** فقيام المنظّمة على الفكرة الأساسيّة، هذا القيام هو التبنّي، وهو موضوع

([1])- يقال إن الثقة ناجمة عن القناعة بصحة الشيء وصدقه، والقناعة آتية من المشاعر، فهي تأتي للإنسان من غير براهين وتذهب دون براهين، فالثقة ليست شيئاً ممكن الحصول بالحجة والمنطق بل بإيجاد القناعة وهي تأتي اعتباطاً وتذهب اعتباطاً. وهذا الكلام باطل غير مطابق للواقع. فالثقة صحيح أنّها ناجمة عن القناعة بصحة الشيء وصدقه، أيْ بمطابقته للواقع أو للفطرة، ولكنها تحصل بناء على برهان يثبت صحة الشيء وصدقه، وهذا البرهان إما أن يكون عقلياً مرتبطاً بالمشاعر، أي يقوم الدليل العقلي على صحته وصدقه، ويشعر الشخص شعوراً صادقاً بصحته وصدقته، وإما أن يشعر الشخص بصحته وصدقه فقط من غير أن يقوم دليل عقلي عليه، ومن تكرار ذلك تحصل القناعة وتتولد منها الثقة. فالثقة لا تأتي اعتباطاً ولا تذهب اعتباطاً، وإنما تأتي من تكرار ثبوت مطابقة الشيء للواقع أو الفطرة عقلياً أو شعورياً؛ أي من تكرار ثبوت صحة الشيء وصدقه، وتذهب من تكرار ثبوت عدم صحته وصدقه، هذا هو الذي يوجِد القناعة وهذا هو الذي يزعزعها ويذهبها. يعني أنه حتى توجد الثقة لا بد أن تنتقل صحة الشيء وصدقه من دور إقامة البرهان إلى دور البداهة. وذلك بتكرار ثبوت صحته وصدقه بالبرهان عقلياً وشعورياً. وكما يصعب إيجاد الثقة لا سيما في جوّ التشكيك يصعب زعزعة الثقة ولا سيما في جوّ الإيمان.

([2])- ديف فرانسيس و مايك وودكك، **القيم التنظيمية**، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، (الرياض- المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1995م)، ص. 134. **نقلاً عن:**.T. Jr. Watson, **A Business & lts Beliefs : The Ideas That Helped Build IBM**, New York: McGraw-Hill

البحث، **فتَجسّد الفكرة هو تبنّيها**، وقيام المنظّمة عليها هو عين تبنّيها، فالموضوع هو التبنّي بذاته، ولهذا كان تبنّي المنظّمة لشيء بغضّ النّظر عن هذا الشيء ما هو، وبغضّ النّظر عن كميته، هو الذي جعلها منظّمةً وهو الذي يجعل الفرد جزءً إذا تبنّى هذا الذي حصل تبنّيه بالفعل وصار روح المنظّمة، وهو الذي يجعل الفرد خارج المنظّمة، أيْ ليس جزءً منها إذا لم يجعل ما تبنّته المنظّمة وصار روحاً لها متبنّى لديه على الوجه الذي تبنّته المنظّمة، ولذلك لا يصحّ لعضو المنظّمة أنْ لا يتبنّى ما تبنّته المنظّمة من أشياء، بغضّ النّظر عن نوعها، وبغضّ النّظر عن قلّتها وكثرتها، فإذا فعل ذلك خرج عن جزئية المنظّمة ولو بشيءٍ واحدٍ وصار غير جزء من المنظّمة، أيْ غير عضو فيها ولو ظلّ معدوداً من أعضائها. لذلك لا يصحّ لأيِّ عضو أنْ لا يتبنّى أيّ فكر تبنّته المنظّمة ولو شيئاً واحداً لأنّه يكون حينئذ رفض التبنّي من حيث هو، أيْ رفض قيام المنظّمة على الفكرة، وهذا يجعله خارج المنظّمة.

ولذلك كان تبنّي كل فرد من أفراد هذه المنظّمة لكلّ فكر من الأفكار التي تبنّتها المنظّمة أمراً لازماً لزوم الروح للحياة، وبدونه لا يكون الفرد من المنظّمة بل بدونه لا تكون المنظّمة هي مجموعة من الأفراد جرى تكتلهم على فكرة، فلا وجود لهذه المنظّمة بدون الفكرة، وبالتالي لا وجود لجزئية الفرد في المنظّمة بدون أنْ يتبنّى الفكرة التي قامت عليها المنظّمة، أيْ تبنّتها المنظّمة. ولذلك يجب على كلّ فرد يريد أنْ يكون جزءاً من هذه المنظّمة أنْ يتبنّى الفكرة التي تتبنّاها المنظّمة، وذلك كشرط أساسيّ وضرورة حيوية لأنْ يتأتى جعله جزءً من المنظّمة.

<u>ثالثاً:</u> الإرادة والعمل على تحقيق الفكرة/الهدف: إنّ هؤلاء الأفراد يُريدون ويعملون على تحقيق هدف المنظّمة؛ أيْ أنّ إرادة تحقيق الهدف والعمل من أجل تحقيقه، هما اللّذان يجعلانها منظّمة، لأنّ الإرادة والعمل جُزآن أساسيان من تكوين المنظّمة ذاتها. وطبعاً فإنّ ذلك لا يمكن بدون طريقة واضحة لتحقيق هذا الهدف، أيْ الطريقة التي تسلكها هذه المنظّمة في سبيل تحقيق هدفها.

وفي إطار النقاط الثلاث السابقة تبرز أهمية: الولاء للمنظّمة، المسؤولية اتجاه المنظّمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظّمة، والإيمان بالمنظّمة؛ كالتزامات طوعية تنبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزامات قصرية تُفرض عليه عن طريق قوى خارجية. ويعبّر عن هذه الإلتزامات بالأبعاد الأساسية لما يسمّى بـ**"الالتزام التنظيمي"**[1] **(Organizational Commitment)**.[2] حيث يعرّف

([1])- إنّ الاهتمام بمفهوم "الالتزام التنظيمي" (Organizational Commitment) من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي قد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين الماضي وحتى الوقت الحاضر. كما نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينيات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمنظّمة على حدٍّ سواء. ولذلك فقد ركزت الأبحاث بصفةٍ عامةٍ حول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية والألمانية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لمنظماتهم. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الإلتزام بشكلٍ عامٍّ من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الإلتزام ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الإلتزام في اللغة من الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء. أما معناها الاصطلاحي وطبقاً للمعجم الانكليزي "أوكسفورد" (Oxford) إنه أيّ شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. **أنظر:** د.ك.م، المرجع السابق، ص. 177.

([2])- **لتفصيل أكثر حول هذه الأبعاد الأربعة انظر:** سامي علي أبو الروس و سامي إبراهيم حنونة، **<u>"تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين"</u>**، مجلة **<u>"مجلة الجامعة الإسلامية"</u>**، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011م، ص ص. 1265-1266.

الإلتزام التنظيمي بأنّه:"الإيمان بهدف المنظّمة وقيمها والعمل بأقصى طاقةٍ لتحقيق هذا الهدف وتجسيد تلك القيم"[1]. أو هو:"قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظّمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها"[2]. ولذلك يمكن توضيح طبيعة هذا الإلتزام من خلال:[3]

- **الإلتزام الشعوري (Affective Commitment):** وهو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظّمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلّق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)، فهو إلتزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظّمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، وأنّ قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها.

- **الإلتزام المعياري (Normative Commitment):** ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظّمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظّمة.

- **الإلتزام المستمر (Continuance Commitment):** وهو يعبّر عن الرغبة القوية في التمسّك بأهداف وقيم المنظّمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الفرد للبقاء في المنظّمة بسبب استثماراته الشخصية التي لايمكن له الاستغناء عنها.

الفرع الثاني: عناصر المنظمة

يمكن التمييز بين العناصر المكوّنة للمنظّمة بحسب الرؤية التي يأخذ بها الباحث، حيث:

* هناك من يرى بأنّ المنظّمة تتألّف – بصورةٍ عامّةٍ – من **الأفراد** الذين يشكّلون مادّتها الأساسيّة، إذ تغيب إمكانية وجود المنظّمة بمعزلٍ عن الأفراد الذين يجتمعون وينتظمون في أشكال من العلاقات، يمكن تسميتها بالهياكل التنظيميّة، فلكلّ منظّمة **هيكل تنظيمي** يتوزّع الأفراد من خلاله على مواقع متباينة ومتفاوتة في مقدار الأعمال المنوطة بها، وفي حجم هذه الأعمال. أيْ هناك **مهام** منوطة بالأفراد بحسب تلك المواقع. وأخيراً **الأدوات والأجهزة والتقانات** التي يستعملها الأفراد لتأدية مهامهم لتحقيق أهداف المنظّمة.[4]

* وهناك من يرى من باحثي "التحليل البنيوي الوظيفي"[5] بأنّ أداء المنظّمة مرتبط بأربعةِ عناصرَ أساسيّة هي **الجماعات الإنسانية، الأدوار، المعايير**، و**القيم**.[6]

* كما هناك من الباحثين في "علم اجتماع التنظيم" من يميّز بين ثلاثة مفاهيم متشابهة في دلالاتها، لكنها مختلفة في مضمونها، وهي تعبر عن عناصر التنظيم المتعدّدة، وهذه المفاهيم هي:[7]

([1])- د.ك.م، المرجع السابق، ص. 177. **نقلاً عن:** خضير نعمة عباس وآخرون ، **"الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"** ، مجلة **"مجلة اتحاد الجامعات العربية"**، العدد 3، 1996م، ص. 77.

([2])- سامي علي أبو الروس و سامي إبراهيم حنونة، المرجع السابق، ص. 1263. **نقلاً عن:** Charles Kiesler, “**The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to believe**”, New York, Academic Press, Vol 106, (1991), P. 13

([3])- د.ك.م، المرجع السابق، ص ص. 179-180.

([4])- أحمد الأصفر و أديب عقيل، **علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، دراسات معاصرة في علم الإجتماع، (دمشق- سورية: منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2002م/2003م)، ص ص. 42-43.

([5])- التحليل البنيوي-الوظيفي (Structural- Functional Analysis) هو منهج في دراسة الظواهر والعمليات الإجتماعية باعتبارها منظومة/نظام (System)، لكلّ عنصر من بنيتها وظيفة محدّدة. ويقترن في السوسيولوجيا الغربية بإسمي "بارسونز" و"ميرتون"، اللذين طوّرا أفكار الوظيفية كمنهج مستقل في إطار الأنثروبولوجيا العامّة (مالينوفسكي"، "رادكليف براون"). **أنظر:** ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، **معجم العلوم الإجتماعية: مصطلحات وأعلام (روسي-إنكليزي-عربي)**، ط1، (موسكو- روسيا: دار التقدّم، 1992م)، ص. 416.

([6])- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص. 43**. نقلاً عن:** Guy Rocher, **Introduction a la Sociologie General**, 1968, P. 10.

([7])- **أنظر:** صفوح الأخرس، **علم الإجتماع الصناعي**، (دمشق- سورية: مطبعة الإتحاد، 1990م)، ص ص. 41-42.

- **التنظيم الوظيفي:** ويتأسّس على تقسيم العمل بحسب الإمكانيات والمؤهلات والاختصاصات العلمية (كالمحاسبة والتسويق... إلخ) وبالتالي تحدّد الوظائف والمهّمات.

- **التنظيم الرئاسي:** ويقصد به سلم المسؤوليات من القمّة إلى القاعدة بحسب التسلسل، يبدأ بالرئيس العام في قمّة الهرم. ومن خلال ذلك التنظيم تتحدّد قنوات الاتصال التي يتم عبرها نقل الأوامر والمعلومات الرسميّة من الأعلى إلى الأدنى.

- **التنظيم الإداري:** ويهتم بالحركة والعمل في التنظيم الاجتماعيّ، ويقوم بوضع السياسة المخطّطة للتنفيذ في مواضعها، أيْ نقل الأوامر والخطط النظرية إلى حيز الواقع والتنفيذ عبر سلسلة من الخطوات وخلال فترات زمنيّة محدّدة.

ممّا سبق يمكن أنْ نقول انطلاقاً من "التحليل البنيوي الوظيفي" بأنّ المنظّمة تتألّف من جملة عناصر يقوم كل منها بوظيفةٍ محدّدةٍ، وتترابط العناصر والوظائف فيما بينها لتكون كلاّ متكاملاً يُعرف بالمنظّمة. وهذه العناصر هي:

<u>أولاً:</u> الدور (Role): لكلّ فردٍ في المنظّمة مركز معيّن (Position)، ويتطلّب هذا المركز من الفرد أنْ يقوم بجملة أنشطة لها صفة الإنتظام والتكرار، وهذه الأنشطة هي التي يطلق عليها في الإصطلاح العلمي كلمة "الدور"[(1)]. ويعبّر اصطلاح الدور في العلوم الإجتماعية عمّا يقوم به الفرد من أعمال ترتبط بمركزِه الإجتماعي. ولذلك فهو يعبّر عن أشياء مجرّدة (Abstract)، بمعنى أنّه لا يعبّر عن الشخص الذي يقوم بالعمل، وإنّما يعبّر عن مجموعة الأنشطة التي يقوم بها أيّ فرد يشغل مركزاً معيّناً بغضّ النّظر عن شخصيّة القائم بها؛ ولذا فإنّ الإصطلاح يسمح لنا بالتركيز على الجانب الإجتماعي دون أن نأخذ في الإعتبار الجوانب الشّخصية للقائم بالدّور؛ يضاف إلى ذلك أن من يقوم بدورٍ معيّنٍ قد يتغيّر عن طريق ترك العمل، الترقية، الوفاة، أمّا الدور نفسه فإنّه يظلّ ثابتاً لا يتغيّر.[(2)]

ويلاحظ أنّ الأشخاص الذين يقومون بنواحي نشاط مشتركة قد يتشابهون في أدوارهم وقد يختلفون، ويطلق على هذا التباين في الأدوار اصطلاح "تقسيم العمل"، وعلى قدر الإختلاف في الأدوار يحدث الإعتماد المتبادل بينها حتى تتكامل العملية التنظيمية ويسير العمل في توافقٍ وانسجامٍ.

ويحدّد الدور الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز، فنواحي النشاط التي يتطلّبها العمل تعتبر واجبات يقوم بها الفرد. أمّا الإمتيازات التي يتمتّع بها القائم بالعمل فتعتبر حقوقاً له.[(3)] ولذلك يعرّف

([1])- الكلمة مستعارة من المسرح حيث يفهم "الدور" على أنّه الجزء الذي يؤديه الممثّل في مضمون روائي معيّن. فقد أخذ علماء الاجتماع باستخدام تعبير "الدور" بعد أنْ شاع استخدامه في الحياة المسرحية، غير أنّ الفارق يكمن في أنّ أحداث الدور بمعناه الاجتماعي وأفعاله تجري باتجاه واحد لا يمكن إعادته لذلك فهي صادقة، ولا تحصل إلا مرّة واحدة، أمّا في الحياة المسرحية فيمكن إعادة الأحداث وتطويعها بأيّ شكل مطلوب، ولهذا يميّز الباحثون بين ثلاثة معان للدور: معنى مسرحي تمثيلي، ومعنى شخصي، ومعنى اجتماعي. **أنظر كل من:**

- عبد الباسط محمد حسن، **علم الإجتماع الصناعي**، (القاهرة- مصر: دار غريب، 1982م)، ص. 138. **نقلاً عن:** R. Linton**, The Study of Man**, New York, 1986, PP. 113-114.

- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص ص. 44-45.

([2])- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 138. **نقلاً عن:** P. Mott, **The Organization of Society**, 1965; Chapter 2 **“Characteristics of Social Organization”**, P. 16.

([3])- المرجع نفسه، ص. 139.

البعض الدور بأنّه مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل المنظّمة من خلال موقعه، ويتحدّد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة.(1)

ويساعد الدور على تنظيم توقّعات الأفراد الآخرين من الشخص الذي يشغل مركزاً معيّناً، كما يمكّن الفرد نفسه من تحديد توقّعات من الأفراد الذين يتعاملون معه بحكم مركزه. ومن هنا يرى البعض أنّ الدور ليس مجرّد فعل وإنّما هو في واقع الأمر توقّعات للفعل. كما يساعد على تحديد نمط السلوك الذي يسلكه الفرد مع الآخرين.(2) ولذلك يعرّف البعض الدور الاجتماعي بأنّه مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقع الأفراد أنْ يمارسها شخص محدّد وهو يشغل موقعاً محدّداً في بنية الجماعة.(3)

ولذلك فإنّ متطلبات الدّور (Exigences de Role) هي أنماط السلوك الأساسيّة لكل دور داخل المنظّمة أمام مختلف المواقف التي يمرّ بها الشخص؛ فالرؤساء ينتظرون ويتوقّعون دوراً معيّناً من طرف مرؤوسيهم في مواقف ما، وفي موقف آخر يتوقعون دوراً آخر والعكس صحيح بالنسبة للمرؤوسين.(4)

ثانياً: الجماعات الفرعية (Sub-Group): يطلق اصطلاح الجماعة الفرعية على أيِّ جزءٍ من أجزاء المنظّمة تتوفّر فيه نفس خصائص المنظّمة. ومن الطبيعي أنْ تشتمل كل منظّمة على مجموعة جماعات فرعيّة؛ ففي المصنع مثلاً نجد جماعات العمل الرسميّة وغير الرسميّة.(5)

ثالثاً: تنظيم التسلسل (Line Organization / Scalar Systems of Status) ونظام المكانة (Status System) وتسلسل أو تدرّج السلطة (Authority): إنّ التنظيم الوظيفي يعني أنّ هناك اختلافاً بين الوظائف ولكنها على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لسير العمل في مجموعه داخل المنظمة، كما يعني التنظيم الوظيفي أيضاً أنّ هناك تسلسلاً للوظائف المختلفة يرجع إلى ترتيبها في تسلسل رئاسي معيّن وهو الذي يطلق عليه إسم "تنظيم التسلسل"، كما يرجع إلى اختلاف نظرة المجتمع إلى الأعمال المختلفة وهو ما يعرف بإسم "نظام المكانة":

1- تتحدّد مراكز الأفراد داخل المنظّمة من خلال تنظيم متسلسل، فلكلّ فرد مكانة وظيفية يشغلها في البناء التنظيمي عن طريق مجموعة من المقاييس الرسميّة يستحدثها التنظيم تؤهل الأفراد لشغلها، أيْ تتحدّد المكانة الوظيفية بطبيعة ونوع المهام الرسمية التي يقوم بها الأفراد.(6) ولذلك ترتبط الوظائف المختلفة داخل المنظّمة بعلاقةِ تسلسل ضمن سلسلة رئاسية متدرجة تمتلك فيها المستويات الأعلى سلطة إصدار الأوامر والتعليمات إلى المستويات الأدنى. ففي كل منظّمة تنظيم متسلسل (تنظيم وظيفي داخلي)، وكل المنظمات تعرف نظاماً لتسلسل السلطة، يمكن تعديله والتحكّم فيه.(7)

(1)- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م)، ص. 65.
(2)- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 139.
(3)- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص. 44.
(4)- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 112.
(5)- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 140.
(6)- المرجع نفسه، ص. 118.
(7)- محمد محمود الجوهري، **علم الإجتماع الصناعي والتنظيم**، ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2009م)، ص. 123.

2- كما تتحدّد مراكز الأفراد داخل المنظّمة من خلال التنظيم الوظيفي الداخلي، فإنّها تتحدّد أيضاً بعملية تقييمٍ اجتماعيٍّ. والمكانة الإجتماعيّة هي المركز الذي يشغله الفرد داخل منظّمة معيّنة أو جماعة معيّنة.[1] أيْ أنّها المراكز التي يشغلها العاملون في التّنظيم الرسميّ أو غير الرسميّ بمقارنتِهم مع زملائهم الآخرين عن طريق موافقة الجماعة كلّها.[2]

يمكن أنْ يكون نظام المكانة الإجتماعية مختلفاً إلى حدّ ما مع نظام المكانة الوظيفية، كما يمكن أنْ يميل إلى التطابق أو على الأقل إلى الإتفاق مع التسلسل الرئاسي، علماً أنّ نظام المكانة الإجتماعية يبدو متعذر التعديل والتحكّم فيه.[3]

وتأخذ المكانة في كثير من المنظّمات شكلاً هرميّاً، وغالباً ما يكون لأصحاب المكانات العليا الحق في التأثير على الآخرين وذلك عن طريق وضع القرارات والقوانين وما يتّصل بها من إجراءات، ويعرف هذا الحقّ بإسم "السلطة"؛ والتي هي عبارة عن الحقّ المقرّر لجماعة من الناس في وضع قرارات ملزمة تتعلّق ببعض نواحي الحياة أو أوجه النشاط الخاصة بالآخرين. والسلطة في المنظّمة على أنواع ثلاثة، هي:[4]

أ- السلطة التنفيذية (Line Authority): وهي التي يكون لصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصّة بتنفيذ أشياء معيّنة أو عدم تنفيذها. وفي هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها، ومن أمثلة هذا النوع سلطة المدير العام ورئيس القسم.

ب- السلطة الإستشارية (Staff Authority): وهي التي يكون لصاحبها حق تحضير التوجيهات ووضع التوصيات والإقتراحات دون أن يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذها. أي أنّ مهمتها تقديم الإرشاد والنصح إلى الإدارة التنفيذية. وإذا قبلت هذه الأخيرة تلك التوصيات والإقتراحات والإرشادات فإنها تصدر بإسم الإدارة التنفيذية فلا يجوز رفضها. ومثال ذلك سلطة المستشار.

جـ- السلطة الوظيفية (Functional Authority): وهي تلك السلطة التي تفوّض إلى الأفراد المديرين بخصوص عمليات محدّدة تتم بواسطة الأفراد العاملين في إدارات مختلفة. أيْ هي التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم، ومثال ذلك السلطة التي يتمتّع بها رئيس قسم تدريب الموظفين على موظفي الأقسام الأخرى في منظّمة صناعية.

<u>رابعاً:</u> التفاعل بين الأجزاء (Interaction):[5] لا تتكوّن المنظّمة عن طريق المزج الميكانيكي بين الأدوار والجماعات الفرعية التي تشتمل عليها، وإنّما تتكوّن عن طريق التفاعل الكيميائي بينها، ولذا يرى البعض أنّ المنظّمة ليست إلاّ نوعاً من التنظيم الإجتماعي للتفاعلات الإجتماعية.

([1])- المرجع نفسه، ص. 134.
([2])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 118.
([3])- محمد محمود الجوهري، المرجع السابق، ص. 134.
([4])- **أنظر كل من:** - عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص ص. 140-141.
- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة: علم وتطبيق**، ط3، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2008م)، ص. 117.
([5])- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص ص. 141-142.

ويقصد بالتفاعل وجود اتصال بين مختلف العناصر والأجزاء بحيث يؤثّر كل منها في الآخر ويتأثّر به. وتعتبر الإتصالات والتفاعلات أساس التنظيم. ولا يمكن تحقيق نظام ناجح بدون توفير اتصالات فعالة تؤدي إلى خلق نشاط موجّه نحو الأهداف المطلوبة، ولذا يقول "هربرت سيمون" (H. Simon):(بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم).

ويحدث الإتصال في المنظّمات إمّا بطريق مباشر (كأن يتحدّث رئيس العمال إلى العمال مباشرة)، أو بطريق غير مباشر (وذلك عن طريق المنشورات أو الخطابات أو الإتصال التلفوني).

وقد يكون الإتصال في اتجاه واحد (كأن يصدر المدير تعليماته وقراراته وتوجيهاته إلى العمال دون أن يكون لهم الحق في مناقشته)، ويطلق على هذا النوع من الإتصال إسم التأثير (Influence) وغالباً ما يأخذ الطابع الرسمي. وقد يكون الإتصال في اتجاهين (كأن يكون للطرفين موضع الإتصال الحق في المناقشة وتبادل الرأي)، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الإتصال في جوٍّ وديٍّ بعيد عن الإعتبارات الرسمية.

وليس ثمّة شك في أنّ الإتصال المباشر الذي يتم في اتجاهين بعيداً عن الإعتبارات الرسمية وفي جوٍّ وديٍّ مستقر يعتبر من أهمّ العوامل التي تؤدي إلى تكامل المنظّمة وتماسكها.

خامساً: المعايير (Norms): يلاحظ أنّ التفاعل الذي يتمّ بين الأفراد بصورةٍ منتظمةٍ ومتكرّرةٍ يأخذ طابعاً منمّطاً، وتستلزم عملية تنميط التفاعل وجود قواعد يخضع لها الأفراد في سلوكهم ويسيرون وفقاً لها، وتُعرف هذه القواعد بإسم "المعايير".[1] ويمكن تعريف المعايير الآجتماعية على أنّها:"مجموعة من الأسس والمبادئ التي يوازن من خلالها الأفراد بين الأنماط السلوكية، ويحكمون بصلاحية بعضها دون بعضها الآخر، أو تفضيل بعضها على بعضها الآخر تبعاً للقيم الاجتماعية السائدة، وتبعاً للمواقع والأدوار التي يشغلونها في بنية التنظيم، أو الجماعات ضمن التنظيم".[2] أيْ أنّ المعيار هو:"مجموعة من قواعد السلوك أو الإتجاهات التي تدور حولها محاولات الجماعة للتوحيد بين أفرادها".أيْ أنّ المعيار الجماعيّ ينشأ إذا عرف أفراد الجماعة أنّ مدى معيّناً من السلوك أو الإتجاه يكون متوقّعاً منهم، وأنّ الإنحراف عن هذا المدى لن تباركه الجماعة كما أنّه سوف يعالج بطريقة معيّنة. والمعايير الإجتماعية هي التي تكون الإطارات المرجعيّة للعلاقات بين الأعضاء. ومن الصعب تفسير التشابه في سلوك النّاس في الجماعات على غير هذا الأساس.

والمعايير على مستويات أربعة:[3]

1- منها ما يحدّد ما يجب الإلتزام به كطاعة الأوامر.

2- ومنها ما يحدّد ما لا يجب عمله كالتّهاون في العمل وتعطيله.

3- ومنها ما يحدّد أنواعاً من السلوك مسموحاً بها ولكن غير مرغوب فيها كالتدخين.

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 144.
(2)- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص. 45.
(3)- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 144.

4- ومنها ما يحدّد القواعد التي يفضّل الإلتزام بها وإن كانت غير ملزمة كالإبداع.

وهناك مجموعة من الأسباب تدعو الأفراد في التنظيم الاجتماعي للإنصياع والتزام المعايير الاجتماعيّة، التي تحقّق التلاؤم والتناغم بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، ويمكن شرح أهمّها:[1]

أ- تحدّد عضوية الفرد في جماعة ما المثيرات التي يتأثر بها، فهي تحدّد له كثيراً من الأشياء التي يراها ويفكر فيها ويتعلمها ويعقلها.

ب- قد يسلك الفرد مسلكاً مشابهاً لسلوك غيره من أفراد جماعته، لأن يريد أن يتأكد من أنّ فهمه للأمور والأحداث فهم سليم.

جـ- يتعرض الأفراد لضغوط تدفعهم إلى توحيد سلوكهم بما يناسب المعايير الاجتماعية، وتنشأ من الصراع الذي يعانيه الفرد نفسه نظراً لوجود أفراد يخالفونه في آرائهم وأفكارهم ومعاييرهم الاجتماعية، وضغوط من الأفراد الآخرين تشككه وتؤثر في معتقداته وسلوكه ومعاييره الاجتماعية.

سادساً: الجزاءات: يرتبط كل معيار بنوعين من الجزاء؛ فقد يكون مكافأةً أو عقاباً؛ فالعامل المجدّ في عمله يحصل على مكافأة تشجيعية. والعامل المقصّر يخصم جزء من راتبه. فالمعيار هنا هو العمل الجادّ، والجزاء هو المكافأة التشجيعيّة أو الخصم من المرتّب.[2]

سابعاً: القيم (Value): القيم هي المقاصد من العمل، فإنّه لابدّ أن يكون لكلّ عامل قصد قد قام بالعمل من أجله. وهذا القصد هو قيمة العمل. ولذلك كان حتماً أنْ تكون لكلِّ عملٍ قيمة يراعى الإنسان تحقيقها حين القيام بالعمل، وإلاّ كان مجرّد عبث. ولا ينبغي للإنسان أنْ يقوم بأعماله عبثاً من غير قصدٍ، بل لابدّ أنْ يراعي تحقيق قيم الأعمال التي قصد القيام بالعمل من أجلها. والقيم التي يعمل لتحقيقها الإنسان عند القيام بكل عمل من أعماله أربعة، هي:

1- إما أن تكون قيمة العمل **قيمة ماديّة؛** كالأعمال التجاريّة والزراعيّة والصناعيّة ونحوها، فإنّ المقصود من القيام بها هو إيجاد فوائد ماديّة منها، وهي الربح، وهي قيمة لها شأنها في الحياة،

2- وإما أن تكون **قيمة إنسانيّة؛** كإنقاذ الغرقى وإغاثة الملهوفين، فإنّ المقصود منها إنقاذ الإنسان بغضّ النّظر عن لونه وجنسه ودينه أو أي اعتبار آخر غير الإنسانيّة،

3- وإما أن تكون **قيمة أخلاقيّة؛** كالصدق والأمانة والرحمة، فإنّ المقصود منها الناحية الخُلقيّة بغضّ النّظر عن الفوائد وبغضّ النظر عن الإنسانيّة، إذ قد يكون الخُلق مع غير الإنسان، كالرّفق بالحيوان والطير، وقد تحصل من العمل الخُلقي خسارة ماديّة، ولكن تحقيق قيمته واجبة، ألا وهي الناحية الخُلقيّة؛

4- وإما أن تكون **قيمة روحيّة؛** كالعبادات، فإنّه ليس المقصود منها الفوائد الماديّة، ولا النواحي الإنسانيّة ولا المسائل الخُلقيّة، بل المقصود منها مجرّد العبادة، ولذلك يجب أنْ يراعى تحقيق قيمتها الروحيّة فحسب بغضّ النظر عن سائر القيم.

---

(1)- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص. 46.

(2)- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 144.

وقياس المجتمعات الإنسانيّة عموماً والمنظّمات خصوصاً إنّما يكون حسب هذه القيم، ويكون بقدر ما يتحقّق منها في المجتمع والمنظّمة، وما يضمن تحقيقها من رفاهيّة وطمأنينة.

ويمكن تقسيم القيم التنظيميّة إلى ثلاث مستويات، هي:[1]

أ- القيم الإلزاميّة؛ وتشمل الأوامر والنواهي التي ترعى المنظّمة تنفيذها بقوّة وحزم، لأنّها قيم ذات قدسية أي في رأس سلّم القيم مثل الولاء للمنظّمة والعمل على الرفع من شأنها والتضحية في سبيلها.

ب- التفضيلات؛ وهي القيم التي تشجّع المنظّمة أفرادها على الإقتداء بها والسير وفقاً لها، ولكنها لا تحتل مكانة الإلزام أو القدسية، ومن ذلك مثلاً الترقي في العمل، وترك المسؤولية للأفضل.

جـ- القيم المثالية؛ وهي القيم التي تحسّ المنظّمة باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، من ذلك مقابلة الإساءة بالإحسان، وترك القيل والقال.

ومن البديهي أنّ تماسك المنظّمات يتوقّف إلى حدّ كبير على وحدة القيم السائدة فيها وانتشارها وانسجامها، أيْ عدم وجود التناقضات الأساسيّة فيها، باعتبار أنّ هذه القيم عبارة عن مجموعات مركّبة من المعايير نستخدمها كمقياس أو مستوى نقصده في سلوكنا، ونسلّم بأنّه مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه.

الفرع الثالث: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

سبق وأنْ ذكرنا أنّه يجب التفرقة بين لفظ "التنظيم" كـ"وظيفة" (Organizing)، ولفظ التنظيم كـ"منظمة" (Organization) فالتنظيم كـ"وظيفة" من وظائف المدير تنطوي على تحديد للأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي. أما التنظيم كـ"منظّمة" فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو أهداف.

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من التنظيمات، هما:

أولاً: التنظيم الرسمي (Formal Organization): وهو التنظيم الواعي والمقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده.[2] وينشأ هذا التنظيم في حالة اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون نحو تحقيق هدف مشترك من خلال ممارسة أو تنفيذ عدد من الأنشطة والأدوار في كيان رسمي مشروع ومعلن. وإذا كان الكيان الرسمي المشروع أو المعلن يشير في حدّ ذاته إلى التنظيم كـ"منظمة"، فإنّ تحقيق المزج والتكامل بين المكوّنات الملموسة (الوظائف/الأنشطة/الأدوار، الأفراد، الموارد المادية،...) وغير الملموسة (القيم المشتركة، الحاجات

([1])- المرجع نفسه، ص. 145.

([2])- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، (عمان- الأردن: دار الشروق، 2006م)، ص. 245.

والدوافع، أنماط السلوك...) للتنظيم يتم داخل هذا الكيان من خلال الخطط والسياسات والإجراءات والأدوار وغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى.[1]

ويهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظّمة وبشكلها ومظهرها وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات. ويقتضي التنظيم الرسمي أن تصمّم كل منظّمة على شكل هرم ذو قاعدة عريضة تضمّ الوحدات على المستوى التنفيذي تكون داعمة لتكوين الشكل الهرمي المتدرج للأعلى على شكل أقسام وإدارات وهكذا حتى قمة الهرم حيث تتركز القيادة في يد شخص واحد يمارس السلطة الكاملة على المنظّمة كلها.[2]

ثانياً: التنظيم غير الرسمي (Informal Organization): وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم، وهذه التنظيمات تنشأ بشكلٍ غير مقصود أو تكون عفوية.[3] فهذا التنظيم عبارة عن العلاقات الشخصية والإجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي.[4] ويظهر التنظيم غير الرسمي استجابة لحاجة اجتماعية، أي لحاجة الناس للإرتباط ببعضهم البعض، أو لأنهم يعملون في نفس الموقع (المكان)، أو يعملون نفس الحرفة أو المهنة، أو استجابة لمصالح متشابهة أو مشتركة، أو تعرضهم لمشكلات أو قضايا عامة.[5]

ويمكن التمييز بين خمسة مستويات تتوزع فيها الجماعات غير الرسمية في كل منظّمة، هي:[6]

- **المستوى الأول** ويشمل المنظّمة بمجملها بوصفها نظاماً كلياً، ونسقاً من الجماعات المتشابكة ذات الأنماط المختلفة.
- ويتألف **المستوى الثاني** من الجماعات الكبيرة التي تتخلل الأقسام والوحدات الفرعية، وتؤلف بين أعضائها رابطة خاصة مثل الاشتراك في موطن أصلي واحد.
- أما **المستوى الثالث** فيرتَبط بالجماعات الأولية التي تشكل أساساً مشتركاً في كلِّ قسمٍ من أقسام المنظّمة أو التنظيم. وتكون العلاقات بين أعضائها وثيقة، بدرجاتٍ متبادلةٍ أيضاً، ومن المحتمل أنْ يعملوا أو يتناولوا طعامهم، ويتحدّثوا معاً، وتوصف الجماعة عند ذلك بأنّها **زمرة**.
- ويشمل **المستوى الرابع** الجماعات الصغيرة، أو الجماعات الثانوية التي تضمّ على الأغلب صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر.
- وأخيراً **المستوى الخامس** الذي يضم الأفراد المنعزلين الذين نادراً ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي.

([1])- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**،(الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م)، ص. 282.
([2])- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص. 93.
([3])- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، المرجع السابق، ص. 245.
([4])- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص. 282.
([5])- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص. 23-24.
بالنسبة لعامل المشكلات والقضايا المشتركة الخاصة (وهي أن يتكتل أشخاص لا تجمعهم المصالح ذاتها أو المهنة ذاتها أو الموقع ذاته حول قضية مشتركة، وما إن تحل حتى يعودوا إلى الأشكال الطبيعية من التجمعات) فإنها تعمل على قيام تكتلات غير دائمة، وتميل التجمعات القائمة على العوامل الثلاثة الأخرى (الموقع أو المكان، المهنة، والمصالح) إلى أن تكون أكثر ديمومة. **لمزيد من التفصيل أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 195-196. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من المؤلف والناشر من **"نظرية التنظيم: نظرة كلية وتقييم"**، **"ذي أكاديمي مانجمنت جورنال"**، نيسان/ أبريل 1961م، ص ص . 7-26.
([6])- أحمد الأصفر و أديب عقيل، المرجع السابق، ص. 65.

وفي هذا الشأن يشير معظم الكُتّاب إلى ما يلي:[1]

1- أنّ العلاقات الشخصية والإجتماعية بين الأفراد قد تساعد في إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف الرسمية، إلا أنّها في الأصل لا تنشأ نتيجة لمتطلبات التنظيم الرسمي أو بواسطة السلطة الرسمية. أيْ أنّها تنشأ بصورة تلقائية نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض إمّا أثناء العمل أو تناول وجبة الغذاء...إلخ.

2- أنّ العلاقات الشخصية والإجتماعية بين الأفراد لا تظهر في الهيكل التنظيمي.

3- قد تظهر التنظيمات غير الرسمية أيضاً نتيجة مواجهة بعض الأفراد لمشكلة معيّنة ويتفقون على مواجهتها مثلاً من حيث تتوطّد العلاقة بينهم بسبب ذلك أو بسبب انتماء بعض الأفراد لمهنة معينة، أو التفاف الأفراد حول شخص معين لثقتهم في قدراته أو خبرته.

4- من الخطأ بمكان إغفال أهمية الإعتراف والعمل مع التنظيمات غير الرسمية، فكما هي تساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي وتسهّل إنجاز الكثير من الأنشطة، قد يترتّب على إغفال وجودها تقييد الإنتاج وانخفاض الإنتاجية.

وأخيراً فمن واقع التعريف السابق، يمكن القول بأنّ التنظيم غير الرسمي هو السبب في وجود أو نشأة التنظيم الرسمي. وفي نفس الوقت بمجرّد ظهور أيّ تنظيم رسمي فإنّ التنظيمات غير الرسمية تنشأ بصورةٍ تلقائيةٍ داخله دون حاجة إلى قرار أو حتى إشارة من الإدارة، بل ويصبح ضرباً من ضروب الإسراف أو المغالطة والخطورة عدم إعتراف الإدارة بهذا التنظيم.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن الإستخدامات المتعدّدة لثنائية التنظيم الرسمي وغير الرسمي قد كشفت عن إمكانية حصرها في أربع فئات:[2]

أ- الفئة الأولى تفسّر التنظيم غير الرسمي بوصفه يشكّل انحرافاً عن التوقّعات؛ أيْ أنّه يشير إلى كلّ ضربٍ للسلوك لا يتّسق مع الأنماط المقرّرة رسميّاً.

ب- أمّا **الفئة الثانية** فتشير إلى ما هو غير رسمي بوصفه غير ملائم لأهداف التنظيم. أيْ أنّ البحث ينصبّ على الكشف عن مدى ملائمة السلوك للغايات العامة. وهكذا يطلق على أنماط معيّنة للسلوك أنّها غير رسمية، سواء أكانت شرعية أم غير شرعية، طالما أنّها لا تتّسق مباشرة مع قواعد نظام العمل وعملياته.

جـ- و**الفئة الثالثة** تستخدم الإصطلاح للإشارة إلى التناقضات التي تظهر عند تطبيق السياسة التنظيمية، بين مقاصد واضعي السياسة، والنتائج المترتبة على السلوك الفعلي المرتبط بها.

د- و**الفئة الأخيرة** تستخدم مصطلح غير الرسمي بوصفه يغطي كلّ ما هو واقعي وملموس، وذلك بهدف التمييز بين القواعد الرسمية والسلوك الواقعي، أو ما يجري بالفعل من أحداث في

([1])- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص ص. 282-283.
([2])- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ص. 211-212.

التنظيم. وغالباً ما يستخدم مصطلح "الهيكل أو البناء الإجتماعي لجماعات العمل" لوصف هذه الظواهر وذلك في مقابل مصطلح التنظيم الرسمي.

وعلى الرُغم من إستخدام مفهومي التنظيم الرسمي وغير الرسمي في دراسة المنظّمة، فإنّ هناك الكثير من الباحثين ممّن حاولوا تجنّب الصعوبات التي تنشأ عن هذه الثنائية، سواء بتقديم مفاهيم إضافية تسمح بتحليل أبعاد أخرى جديدة للبناء التنظيمي، أو بإهمال لفكرة الرسمي وغير الرسمي تماماً.

المطلب الثاني: مجالات دراسة المنظّمة

يمكن دراسة المنظّمات من جوانب متعددة، حسب الخلفية العلمية للفرد الدارس والباحث المهتّم. قد يُنظر إلى المنظّمة من الناحية النفسية أو من الناحية الإجتماعية أو من الناحية النفسية-الإجتماعية، أو غيرها من النواحي التي يمكن التركيز عليها في دراسة المنظّمات، منها علم النفس التنظيمي وعلم الإجتماع التنظيمي وعلم النفس الإجتماعي للمنظّمات والسلوك التنظيمي ونظرية المنظّمة. إنْ كان علم الإجتماع ينظر إلى المنظّمة بمنظور اجتماعي واسع، بكلّ تفاعلاتها وديناميتها، فإنّ علم النفس ينظر إليها بمنظورٍ أكثر دقّةً وتحديداً؛ أيْ تفاعل الأفراد داخل المنظّمة. بينما يهتمّ علم النفس الإجتماعي بدراسة جماعات العمل في المنظّمة، ويكون بذلك موقفه وسطاً. من الجدير بالذكر وجود تداخل بين المجالات العلمية المذكورة في كثير من المواضيع، يصعب رسم حدود واضحة تفصل بينها. ولتجنّب الأخذ والرّد في التخصّص الذي له أحقيّة دراسة المنظّمات من حيث بنيتها وتفاعلها، ظهرت مجالات علمية مستقلة، وأهمها السلوك التنظيمي ونظرية المنظّمة.[1]

وباعتبار أنّ أهمّ المبادئ الأساسية للمنظّمات، تتحدّد في: التخصّص وتقسيم العمل، والتنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة، والقيادة أو الشخصيّة.[2] فإنّ المنظّمة لا يمكن أنْ توجد بدون أفراد لشغل العمل المقسّم والمتخصّص فيها، ولقيادتها، ولا يمكن أنْ يستمر أداؤها وأنْ تحقّق أهدافها دون نشاط هؤلاء الأفراد في إطار تنظيمي من خلال تنسيق أعمالهم. فلابدّ من تسيير كل من التنظيم والأفراد عن طريق: الإدارة والسلوك التنظيمي.

ولذلك لابدّ من **الإدارة** ليس فقط لتنظيم المنظّمة، بل وأيضاً لابدّ منها لإيجاد المنظّمة نفسِها، ولجَعْلِها تستقر لها حياة على أرض الواقع لتنظّم سيرها وتضبطها عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة. فما لم يكن للمنظّمة إدارة فإنّها لا يمكن أن يُتَصَوَّر وجودها أصلاً.

كما لابدّ من معرفة وتفسير **سلوك الأفراد والجماعات في المنظّمة** لمساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها وفي قيادة الأفراد والجماعات لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم. فما لم يكن للإدارة علم بكيفيّة التأثير في سلوك الأفراد والجماعات فإنّه لا يمكن أنْ توجّه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظّمة.

([1])- بوفلجة غياث، **فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير**، المرجع السابق، ص. 7.
([2])- عمار بوحوش، المرجع السابق، ص ص. 11-14.

الفرع الأول: محاولة إعطاء تعريف للإدارة

إنّ المكان الطبيعي لعمل **الإدارة** **(Management)**[1] **(Administration)**[2] **(Gestion)**[3] هو المنظّمات، وغياب المنظّمات يعني انتفاء الحاجة إلى الإدارة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة التبادلية بين الإدارة والمنظّمات. وإذا كانت المنظّمة الحاضنة الطبيعيّة لعمل الإدارة فإنّ الإدارة هي الغذاء الطبيعي لحيوية عمل المنظّمة وانتظامها كونها الفيتامين الضروري لحركة نمو المنظّمات وازدهارها. فالإدارة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظّمات وهي المعبّر الحقيقي عن آمال المنظّمات وتطلّعاتها وتوقّعاتها. بالمقابل، فإنّ المنظّمات بما تملكه من إمكانات وموارد مختلفة تبقى القلب النابض لعمل الإدارة ولتجاربها المختلفة. ولذلك من الطبيعي أنْ تحتاج المنظّمات إلى الإدارة؛ كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المنظّمات ووضعها على سِكَكِها السليمة. فالسّبب المباشر وراء حاجة المنظّمات إلى الإدارة، يتعلّق بأهداف المنظّمات والطّرق التي يمكن بواسطتها أنْ تحقّق المنظّمات غالبيّة أهدافها. فالأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المنظّمات، وهي من ثَمَّ عناصر رئيسية لعمل المنظّمات (Goals are Fundamental Elements of

---

([1])- لقد اختلف الباحثون في أصل كلمة (Management)، فئة منهم اعتبروها من أصل لاتيني وهي (Manus) أي (اليد)، وهناك من يعتبرها كلمة إيطالية وهي (Managiare) تقابلها في اللغة الفرنسية (Manoeuvrer) بمعنى (تسيير وقيادة). لكن أغلبية الباحثون يرون أن (Management) مصطلح من أصل أنجلوساكسوني، وهي كلمة تجد مصدرها في الكلمة الأنجليزية (To Manage) وتقابلها في اللغة الفرنسية كلمتين (Diriger) (Manier) وهذا منذ سنة 1865م. واستعملت الكلمة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1909م من قبل "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) في كتابه الشهور "الإدارة العلمية" (Scientific Management) الذي ترجم إلى اللغة الفرنسية في سنة 1921م تحت عنوان (Gestion Scientifique)، وأدخلت الكلمة إلى فرنسا سنة 1916م من قبل "هنري فايول" (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" (Administration industrielle et Générale). **أنظر:** آيت منصور كمال، **عقد التسيير**، (الدار البيضاء – الجزائر: دار بلقيس، 2012م)، ص ص. 18-19. **نقلاً عن كل من:**

- AMIEL (M) Bonnet (F) & JaCobe (J), **Management et Administration**, DEBOECK, WESMAEL, Bruxelles, 1993, PP. 4-5 & 14..
- CORNU Gérard, **Vocabulaire Juridique**, PUF, Paris-France, 1996, P. 499.
- MEZAACHE Ali, «**Les Aspects Théoriques des Concepts de GESTION et de MANAGEMENT des Entreprises**», Revue **IDARA**, N 1, 2001, P. 139.

ويرى البعض أن كلمة (إدارة) هي ترجمة لكلمة (Management) ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة (Administration)، وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما، حيث أنّ:

* المفهوم البريطاني التقليدي يرى أن كلمة (Administration) تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة، بينما تعبر كلمة (Management) عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي.
* أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس.
* وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة (Administration) تطلق عادة في المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص كلمة (Management) بمشاريع الأعمال. **أنظر كل من:**

- عبد الهادي الجوهري، **علم إجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا**، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب 36، (الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998م)، ص. 7.
- مدحت محمد أبو النصر، **أساسيات علم ومهنة الإدارة**، ط1، (القاهرة- مصر: دار السلام، 2007م)، ص ص. 15-16. [في هذا المرجع جعل المفهوم البريطاني هو المفهوم الأمريكي والعكس، وهذا خطأ من الكاتب].
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، (عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م)، ص ص. 13-14.

وهناك من يستعمل كلمة (تسيير) كترجمة لكلمة (Management). ونحن في بحثنا هذا سنستعمل كلمة (إدارة) كترجمة لكلمة (Management) المختصة بمشاريع الأعمال، ولهذا نجد البعض يضيف لكلمة (إدارة) كلمة (الأعمال) لتصبح (إدارة الأعمال) كترجمة لكلمة (Management).

([2])- كلمة (Administration) مشتقة من أصلها اللاتيني (Administratio) المكون من مقطعين هما (Ad) ومعناه (إلى) و(Ministratio) ومعناه (يخدم أو مساعدة الآخرين). **أنظر:** عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص. 7.

هنا سنستعمل كلمة (Administration) على اعتبار أنها خدمة أو مساعدة الآخرين على إنجاز شيء ما، كما نستعملها على أنها مرادفة لكلمة (Management).

([3])- إنّ كلمة (Gestion) من اللاتينية (Gestio) المشتقة من (Gerere) أي (Gerer) والتي تعني اضطلع بعبء العمل، تولي شؤون مال أو كتلة أموال واهتم ببعض القضايا. وتعني كلمة (Gestion) إما الإشراف على مال أو أموال معيّنة يقوم به صاحبها، أو من ينتدب لذلك (بالنيابة أو بالوكالة). وقد استعملت كلمة (Gestion) من طرف الفرنسيين كترجمة لمصطلح (Management)، وقد ترجمت كلمة (Gestion) إلى اللغة العربية بكلمي (تسيير) و(إدارة). ولذلك يعني مصطلح (Gestion) بالنسبة لـ"المدرسة الفرنسية للتسيير" (l'Ecole Francaise de Gestion) مجموعة من التقنيات والوسائل الخاصة بالمؤسسة والتي تستعمل لتحقيق استراتيجية معيّنة. وقد تعرّضت ترجمة مصطلح (Management) إلى (Gestion) إلى انتقادات، منها انتقادات اللجنة الإستشارية للغة للأكاديمية الفرنسية للعلوم، التي توصلت إلى أنّ (Management) تعني مجموعة من القواعد والأساليب والمناهج التي تستعمل في المؤسسة، أي مجموعة من تقنيات التسيير، بمعنى فن التسيير أو التسيير بأعلى درجة (الدرجة الأدنى هي التنظيم الواقعي والمحدّد والذي يتضمّن نوعا من الإنسجام للعمل. والدرجة الأعلى هي الجهد الواعي والمنهجي لدراسة وتحقيق الشروط المثلى للعمل أي أهمية العنصر البشري)، ولذلك يقول "جان جيربيي" (JeanGerbier) بأن يقصد بها التسيير لكن بمعنى متطوّر. ومن أجل هذا يمكن أن نستنتج بأن التسيير (Gestion) جزء من الإدارة (Management). **أنظر:** آيت منصور كمال، المرجع السابق، ص ص. 18-19. **نقلاً عن كل من:**

- جيرار كورنو، **معجم المصطلحات القانونية**، ترجمة: منصور القاضي، (بيروت – لبنان: منشورات مجد، 1998م)، ص. 101.
- MEZAACHE Ali, «**Les Aspects Théoriques des Concepts de GESTION et de MANAGEMENT des Entreprises**», Revue **IDARA**, N 1, 2001, PP. 141 & 144-145. & 149..

Organizations) كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المنظّمات. وكما أنّه لا وجود للمنظّمات بلا أهداف فإنّه لا حراك للمنظّمات دون إدارة؛ لأنّ الإدارة هي التي تقرّر نوعية الخطط والتكتيكات والبرامج التي بواسطتها يمكن أن تحقّق المنظّمات أهدافها. ولأنّها هي التي تهتم بعمليات تحصيل موارد المنظّمات وتوزيعها وذلك بما ينسجم والأهداف التي وضعتها المنظّمات.[1]

وعليه فإنّ الإدارة هي العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها جميع المنظمات العاملة في المجتمع. فالإدارة ضرورية لسير المنظّمات. و"علم الإدارة" هو الذي يعني بدراسة الأطر والنظريات، وبعبارةٍ أخرى يقوم بصياغة المعلومات المتحصل عليها، ضمن إطار نظري متكامل، يسهل دراسة العملية الإدارية، ويساعد على تفهم طبيعة المنظّمات. أيْ دراسة طبيعة المنظّمة وطبيعة العملية الإدارية للوصول إلى أطر ونظريات تُوائم بشكل أفضل بين متطلبات العمل (الكفاية الإنتاجية)، ومتطلبات العامل (الكفاية البشرية). فمنطق الإدارة، أنّها عملية مستمرة تحتوي العديد من الأنشطة وتستخدم الموارد (مادية وإنسانية) وذلك وصولاً إلى أهداف محدّدة.[2]

لذلك لابدّ من استعراض مفهوم الإدارة، من خلال بعض التعاريف التالية أدناه:

- يقول "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) بأنّ الإدارة هي:"المعرفة الدقيقة لما تريد أن يفعله الأفراد، ثم جعلهم يفعلونه بأحسن وأرخص طريقة".[3]

- وعرّفها "هنري فايول" (Henri Fayol) بأنّها:"عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والرقابة".[4]

- أما "سيرتو" (S. C. Cirto) فيعتبر أنّ الإدارة هي:"عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم".[5]

- وعرّفها "جمال الدين لعويسات" على أنّها: "عبارة عن إنجاز الأعمال بواسطة آخرين".[6]

- يقول "لفنجستون" (R.T. Livingston) عن الإدارة أنّ:"وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقّل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ويحسن استخدامها".[7]

- كما عرّفها كل من "ماسي" و "دوغلاس" (J. Massie & J. Douglas) بأنّها:"العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة".[8]

---

(1)- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، (بيروت – لبنان: دار النهضة العربية، 2005م)، ص ص. 22-23.

(2)- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، (القاهرة- مصر: مكتبة غريب، د.س.ط)، ص. 7.

(3)- صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، ط10، (القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م)، ص. 41. **نقلاً عن:** Frederick W. Taylor, **Shop Management**, Harper & Brothers, New York, 1910, P. 21.

(4)- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص. 13.

(5)- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص. 18. **نقلاً عن:** S.C. Certo, **Principles of Modern Managemant : Fonctions & Systems**, Iawa, Wm. C.Brown Co, 1980, P. 9.

(6)- جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، (بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2005م)، ص. 11.

(7)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص. 16. **نقلاً عن:**- R.T. Livingston, **The Engineering of Organization & Management**, M.C Grow-Hill Book C.O, New York, 1999, P. 84.

(8)- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص. 18. **نقلاً عن:** J. Massie & J. Douglas, **Managing : A Contemprary Introduction**, In S.C. Certo, Op.cit, P. 10.

- وعرّفها "بيتر دراكر" (Peter Drucker) بأنّها:"عضو متعدّد الأغراض يقوم بإدارة المشروع وإدارة المديرين وإدارة العمال والعمل".[1]

- ويرى "إرنست ديل" (Ernest) أنّها:"تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معيّن".[2]

- ويقول كل من "كونتز" و "أودونال" (Harold Koontz & Cyril O'Donnell) أنّ الإدارة هي:"وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".[3]

- وعرّفتها "جوان ماغريتا" (Joan Magretta) بأنّها:"فن ابتكار القيمة أي التركيز على إدارة المخرجات والنتائج".[4]

- وعرّفها "جميل توفيق" بأنّها:"عملية متميّزة تتكوّن من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة، تنجز لتحديد وتحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد الأخرى".[5]

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات، أنّ أهم خصائص الإدارة، هي:

* إنّ الإدارة هي العملية التي تسيّر بها المنظّمة بالبحث/القيام بطرق وأساليب ووسائل لتحقيق أهدافها. إنّها تحديد جيّد للأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.[6] مثل تعريف معظم الكُتّاب.

* أنّ الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إنّ الأعمال يتمّ تنفيذها بواسطة الآخرين، فهي كعملية متميّزة تتعامل مع الجماعة وليس مع الأفراد، ولذلك من الضروري على كلّ فردٍ أنْ يجعل الأشياء تتحقّق عن طريق جهود كل أعضاء الجماعة، ولذلك فإنّ قيادة الآخرين جزء من عملية الإدارة أو مكمّل لها، مثل تعريف "إرنست ديل" و"جمال الدين لعويسات".

* للإدارة ثلاثة أبعاد؛ **أوّلها** إدارة الأفكار والمفاهيم والإبداع ويتحقّق ذلك بالمعرفة الإدارية. و**ثانيها** إدارة الأشياء من أموال ومعدات وغيرهما ويتحقّق ذلك بالمهارات الإدارية. و**ثالثها** إدارة العاملين ويتحقّق ذلك بالسلوك الإداري. مثل تعريف "تايلور"،"ماسي" و "دوغلاس"، "سيرتو".

* أنّ الإدارة هي تلك المجموعة من العمليات المنسّقة والمتكاملة، التي تشتمل على عدد من العناصر أو الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. مثل تعريف "فايول".

إنّ معظم المحاولات لتعريف الإدارة بشكلٍ عامٍّ تركّز على عنصر التعاون بين شخصين أو أكثر، وترى أنّها أنشطة إنسانية يقصد بها تحقيق الأهداف المقبولة والمحدّدة.[7] فالإدارة وفقاً لما تقدّم نشاط متميّز، يرافق أيّ عملٍ جماعيٍّ في المنظّمات، وهي عملية إرادية واعية تسعى إلى إدارة وقيادة

([1])- صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، المرجع السابق، ص. 41. **نقلاً عن:** P. Drucker, **The Practic of Management**, Harper row publishers, N. Y, 1954, P. 3.

([2])- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص. 8. **نقلاً عن:** Ernest Dale, **Management, Theory & Practice**, McGrow-Hill Book Co, N. Y, 1965, P. 4.

([3])- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1986م)، ص. 20. **نقلاً عن:** Harold Koontz & Cyril O'Donnell, **Principles of Management: Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**, 2nd Ed, Graw-Hill Book Co., Inc., 1976.

([4])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الحادية عشر، العدد 9، العدد 249، مايو/آيار 2003م، ص. 2. **نقلاً عن:** Joan Magretta, **What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([5])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 20.

([6])- فيريل هيدي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، ط2، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983م)، ص. 11.

([7])- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، ج1، **التسيير والتنظيم والمنشأة**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م)، ص. 5.

المنظّمات على نحوٍ أفضل، وتوجيهها والتحكّم بها بأقلّ الطرق سوءً. ولذلك تعتبر الإدارة أسلوباً بدونه لا يمكن لأيٍّ منظّمة القيام بأيّ عملٍ منسجمٍ وهادفٍ. فهي التي تحرّك الأجزاء المكوّنة للمنظّمة، في شكلٍ متناسقٍ ومتناغمٍ بُغية تحقيق الأهداف المرجوّة.

وعليه، فإنّ التعريف الصحيح للإدارة هو التعريف الجامع المانع لها، وبالتالي، فهي:**"مجموعة الأنشطة التي تستعمل للوصول إلى تحقيق تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لكل موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".**

ويعتبر هذا التعريف محاولة لتحديد الإدارة، لذلك فإنّه يتطلّب بعض التوضيحات والتعليقات التي تشرحه من خلال أهم النقاط التالية التي قام على أساسها، وهي:

أوّلاً: نشاط المدير المتعلّق بتنفيذ أعمال المنظّمة بواسطة مجموعة أفرادها: إنّ الإدارة نشاط يتعامل مع الجماعة وليس مع الفرد، ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون أو أعضاء الإدارة، ولذلك تعني الإدارة مبدئياً مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتنفيذ أعمال المنظّمة (متعلقة بالأفكار، الأشياء والعمّال) عن طريق الآخرين. وهذه الأنشطة قد تكون نشاطاً عقلياً: كالتفكير بالأساليب والوسائل أيْ التفكير بكيفيةٍ معيّنةٍ يتم بها القيام بالأعمال عن طريق الآخرين، وأدواتها التي تُعِين على هذا القيام بالأعمال. أو قد تكون نشاطاً جسدياً: كالقيام بأساليب واستعمال وسائل تؤدي إلى تسهيل قيام الآخرين بتنفيذ المطلوب منهم.

وتعتبر الإدارة نشاطاً عقلياً بالدرجة الأولى، لأنّه يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات من أجل فهم وتفسير الظواهر المحيطة ذات التأثير على إمكانيات أو احتمالات الوصول إلى الأهداف المحدّدة. فالمعلومات تمثّل عنصراً هامّاً من العناصر المساعدة للإدارة، وجانبا رئيسياً من نشاطها (تجميعها، تصنيفها...)، كما أنّ الإدارة في معناها العلمي هي تطبيق للمنهج العلمي في البحث.[1]

ثانياً: قيام المدير بنشاطه في إطار عناصر أو وظائف الإدارة ومن خلالها: من الإتجاهات السائدة بشأن تعريف الإدارة – كما رأينا أعلاه – مجموعة من التعريفات تعتبر الإدارة سلسلة من الإجراءات أو الأنشطة المنطقيّة والمتتابعة والمتكاملة، والتي تبدأ عادة بتحديدِ هدفٍ معيّنٍ ومحاولة رسم طريق الوصول إليه من خلال إعداد الخطط وإقامة التنظيمات وتوجيه الجهود وتوفير الرقابة اللازمة، ومحل التركيز في هذه المجموعة هو ما يطلق عليه "العملية الإدارية" (The Management Process) التي تتّصف بدرجةٍ عاليةٍ من التوحّد والقابلية للتطبيق في مختلف المنظمات وعلى كلّ المستويات.[2] أيْ أنّ الإدارة هنا وبهذا المعنى عبارة عن أعمال للتنفيذ والتطبيق (For Processing) أيْ هي مهام وواجبات المديرين المتعلّقة بالقوى العاملة ورأس المال والمواد والآلات...إلخ.[3] وهذه المهام والواجبات هي العملية الإداريّة التي تتكوّن من أربعة عناصر/وظائف (Management

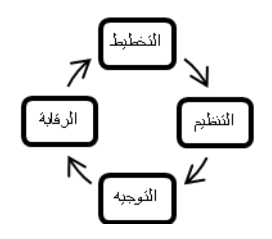
---

([1])- **للتفصيل أكثر أنظر:** علي السلمي، **التخطيط والمتابعة،** (القاهرة– مصر: دار غريب، 1978م)، ص ص. 16-18.
([2])- المرجع نفسه، ص. 11.
([3])- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص. 18.

Functions)[1]: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وعليه فإنّ مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المديرون لتنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، تكون في إطار عناصر أو وظائف الإدارة الأربعة، فالتفكير بالأساليب والوسائل التي يتم بها القيام بالأعمال عن طريق الآخرين، يتم في إطار تلك العناصر أو الوظائف ومن خلالها.

الإدارة - إذن - تشكّل، من منظور حركي وديناميكي، عملية دائرية؛ باعتبار العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أيْ بالتخطيط، فإنّه لا يجوز أنْ نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لابدّ أنْ تكتشف عن وجود إنحرافات، وتصحيحها يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على الخطة، بمعنى أنّ الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط. والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (1): الإدارة عملية دائرية مستمرة



المصدر: إعداد الباحث

هذا ولا يوجد فاصل زمني بين أداء المدير لتلك الوظائف بل هي متداخلة؛ فالرقابة مثلاً سابقة ولاحقة للتخطيط كما تسير معه، كما أنّ التخطيط يأخذ في الحسبان التنظيم الفعلي للمنظّمة والتنظيم يتم على أساس التخطيط، كما يؤخذ في الحسبان نتائج الرقابة وكذلك الهيكل التنظيمي للمنظّمة.[2]

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ عناصر/وظائف الإدارة يمارسها المدير أيّاً كان نشاط أو حجم المنظّمة وأيّاً كان مستواه الإداري داخل المنظّمة. وعلى ذلك فممارسة الوظائف الإدارية لا تقتصر على مستوى إداري بذاته وإنّما هي تمارس في مختلف المستويات الإدارية التي تضمّها المنظّمة وأيّاً كان نوعها وطبيعتها. والإختلاف بين هذه المستويات الإدارية ليس في نوع الوظائف التي تمارسها وإنّما فقط في أبعاد الوظيفة الإدارية ونطاق ممارستها والوقت والجهد الذي يبذل في ممارستها وكذلك في الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل كل مستوى إداري.[3]

إذن فالإختلاف بين المستويات الإدارية لا يكون في طبيعة نشاطها، فكلّها تمارس الوظائف الإدارية، وإنّما الإختلاف بينها يكون في نطاق ممارستها لهذه الوظائف:[4]

- ممارسة الوظائف الإدارية على مستوى الإدارة العليا: حيث تمارس هذه الإدارة الوظائف الإدارية على مستوى المنظّمة ككل متكامل. ومسؤوليتها عامّة عن تحقيق الأهداف العامّة للمنظّمة.

([1])- المطّلع على مختلف المراجع التي تناولت عناصر أو وظائف الإدارة، يجد اختلاف علماء الإدارة حولها، فهناك من جعلها 4، وهناك من جعلها 5 أو 6 بل 7، بل أكثر من ذلك، ونظراً لشيوع استعمال العناصر أو الوظائف الأربعة أعلاه، كان لابدّ علينا من تبنيه. علماً أن مضمون هذه العناصر أو الوظائف واحد مهما كان عددها، بمعنى أن التعدّد في الشكل فقط أما المضمون فلا إختلاف عليه.

([2])- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص. 53.

([3])- زكي محمود هاشم، **الإدارة العلمية**، ط3، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1981/80م)، ص ص. 50-51.

([4])- المرجع نفسه، ص. 75.

- ممارسة الوظائف الإدارية على مستوى الإدارة الوسطى: حيث تمارسها على مستوى التقسيم التنظيمي الذي تتولّى الإشراف عليه والذي يتمثّل في وجه معيّن من أوجه نشاط المنظّمة. ومسؤوليتها تتمثّل في تحقيق أهداف تفصيلية في مجالات نوعية محدّدة تتعلّق بأنشطتها.

- ممارسة الوظائف الإدارية على مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة): حيث تتولّى هذه الإدارة ممارسة الوظائف الإدارية على مستوى نطاق إشرافها في مستويات التنفيذ. ومسؤوليتها تتمثّل في تحقيق أهداف تفصيلية في مجالات نوعية محدّدة تتعلّق بالتنفيذ.

ومن ناحية أخرى فإنّ الأهمية النسبية للوظائف الإدارية تختلف فيما بينها داخل كل مستوى إداري. ومن ثَمَّ يتفاوت الوقت المخصّص والجهد المبذول في ممارسة كل وظيفة منها داخل المستوى الإداري الواحد. والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (2): الأهمية النسبية لعناصر/وظائف الإدارة داخل المستويات الإدارية في المنظّمة

المستوى الإداري	حيز الوقت والجهد الذي يعطيه الإداري لممارسة عناصر/وظائف الإدارة			
مستوى الإدارة العليا	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
مستوى الإدارة الوسطى	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
مستوى الإدارة الدنيا	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، المرجع السابق، ص. 46.

ونشرح الآن العناصر/الوظائف الأربعة للإدارة، كما يلي أدناه:

1- التخطيط (Planning): هو عملية إرساء الأهداف، وتحديد خطوات بلوغها. ويعتبر التخطيط أهمّ عنصر/وظيفة من العناصر/الوظائف الإدارية الأساسية للإدارة وله الأولوية على باقي العناصر/الوظائف الأخرى، وينتهي باتخاذ القرار المناسب. وتتجلى أهميته بأنّه: عملية فكريّة تسبق أيّ عمل مهما كان وتنتهي باتّخاذ القرار المناسب، وكذلك في صلته الوثيقة بوظيفتي التنظيم والرقابة. وتتبلور وظيفة التخطيط بأحد أمرين:[1]

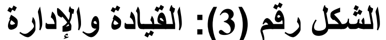
- التنبّؤ بالمستقبل (والذي يعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة متوفرة).
- والتوقّع (والذي يعتمد على الخبرة والثقافة الشّخصية للمدير).

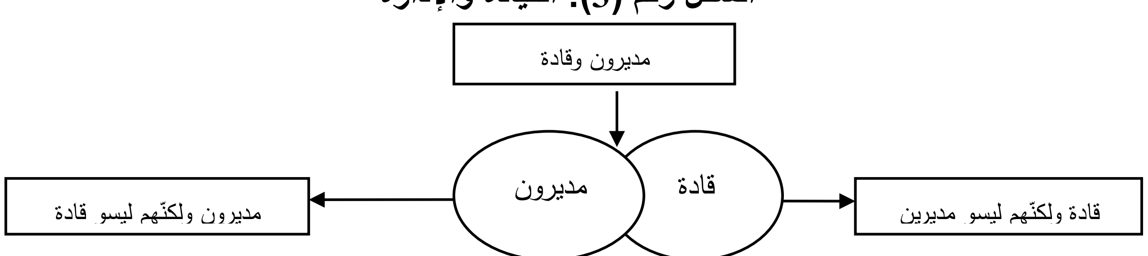
2- التنظيم (Organizing): يعتبر التنظيم من العمليات الإداريّة والتي يتحدّد بموجبها التنظيم وعناصره وأبعاده. فهو الشكل الذي يعمل على تحقيق التنسيق[2] والترتيب لجمع عناصر العمليات الإداريّة وتحقيق الأهداف. فهو عملية التنسيق بين الوظائف والأفراد والموارد وتنسيق العلاقات

(1)- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص ص. 22-23.
(2)- هناك من لا يعتبر "التنسيق" ضمن التنظيم لأنّه يدمج "التنسيق" في "التنظيم" ويطلق عليه اصطلاحاً واحداً هو التنظيم (Organizing) باعتبار أنّ التنظيم يقوم ضمناً على تنسيق الجهود. وهذا هو الاتجاه السائد لدى الأمريكيين أيْ الإتجاه الشامل الذي يتضمن التنظيم والتنسيق في نفس الوقت. أمّا الفرنسيون فيميلون إلى التحديد في استخدام اصطلاح "التنظيم" و"التنسيق" فيطلقون على التنظيم لفظ (Organisation) أما التنسيق فيطلقون عليه اصطلاح (Coordination). أما في اللغة العربية فكثيراً ما يستخدم اصطلاح "التنسيق" بمعنى "التنظيم" وأحياناً أخرى بمعناه الإصطلاحي المحدود الذي رأيناه أعلاه.

الرسميّة وتحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد.[1] وعموماً التنظيم هو عملية تصميم هيكل أو بنية المنظّمة، وتعبئتها بالأشخاص.[2]

3- التوجيه (Directing): أيْ التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه من حسن القيادة والاتصال. فالتوجيه هو الوظيفة الإدارية الخاصّة بالمستويات العليا متمثّلة بإصدار الأوامر، وتحديد السلطات والمسؤوليات والقواعد والقوانين وإجراءات العمل.[3] فضلاً عن إنشاء نظام سليم للاتصالات يكفل أنْ يعمل الجميع كفريقٍ واحد في سبيل الوصول إلى الأهداف التي رسمتها المنظّمة.[4] ولذلك فإنّ التوجيه يتبلور في ثلاثة أبعاد رئيسيّة هي: القيادة، التحفيز، والاتصال.[5] وما يهمّنا هنا هو أنّ "التوجيه" يتطلّب "القيادة" (Leading)، وهذا يعني وجود ارتباط وثيق بين "القيادة" (Leadership) و"الإدارة". وعلى الرُّغم من هذا الارتباط إلا أنّهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أيّاً منهما.


الشكل رقم (3): القيادة والإدارة



المصدر: جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج**، (الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 2002م)، ص. 551.

وعليه فالقيادة لا تتساوى مع المراكز العالية أو السلطة أو اتخاذ القرارات؛ إذ أنّه ليس من المفيد أنْ نقرن القيادة بكلّ ما يؤديه الأفراد في المراكز العالية، لأنّ هذا النشاط قد يقوم به أو لا يقوم به الأفراد الموجودين رسميّاً في مراكز السلطة، وهذا يفيد في تشخيص حالات القيادة غير الملائمة في الأشخاص الذين يشغلون مراكز ذات سلطة.[6]

ولهذا السبب - وبصفةٍ عامّةٍ – يجب أنْ نفرّق حين العمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيميّة، بين الجوانب التالية:

([1])- موسى اللوزي، **التنظيم الإداري: الأساليب والإستشارات**، ط1، (عمان– الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010م)، ص. 61.
من هذا التعريف للتنظيم الوظيفي نجد أنّ التنسيق (Coordination) هو أحد العمليات التنظيمية التي تقوم على تحقيق الإتصال والربط بين مختلف المستويات التنظيمية بهدف تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة مختلف أقسام المنظمة بحيث تقودها إلى نفس الأهداف. **راجع:** ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 46.
ولذلك يجب التنبّه إلى المعنى اللغوي والمعنى الإصطلاحي للتنسيق: لأنّ التَّنْسِيقَ في اللغة هو التنظيم، ولكن في الإصطلاح التنسيق هو أحد العمليات التنظيمية أو مبدأ من مبادئ التنظيم.

([2])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 19.

([3])- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص. 23.

([4])- محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص. 52.

([5])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص. 212.

([6])- عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والإدارة**، (الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1997م)، ص. 185.
يرى "جون سي. ماكسويل" (John C. Maxwill) المعروف بأنه خبير أمريكا الأول في مجال القيادة، أنّ أكثر اعتقاد خاطئ عن القيادة هو الإعتقاد بأنّها تأتي ببساطة من الحصول على منصب أو مسمى وظيفي. ومن يعتقد هذا فقد سقط ضحية أسطورة المنصب. فالوجود في موقع القمة لا يجعل أيّ شخص قائداً بشكلٍ تلقائيٍّ. إنّ قانون التأثير ينصّ بوضوح على أنّ: المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير، لا أكثر ولا أقل. وأنّ المنصب دوره صغير جدّاً في القيادة الحقيقية، أيْ أنّ القيادة تكون عند أدنى مستوياتها عندما تكون مبنية على أساس المنصب فقط. **لمزيد من التفاصيل راجع:** جون سي. ماكسويل، **قائد الـ360 درجة: كيف تطوّر تأثيرك في أيّ منصب تشغله في الشركة**، (الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2011م)، ص ص. 4-7.
ويقول "وليام أ. كوهين" (William A. Cohen) لواء بالقوات الجوية الأمريكية، أن هناك حقيقة من بين سبع حقائق لابدّ من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة، وهي: "لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً". **لمزيد من التفاصيل راجع:** وليام أ. كوهين، **فن القيادة**، ط7، (الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2012م)، ص ص. 7-10. و ص. 25.

* **جوانب غير قياديّة** من عمل المدير تسمّى **العمل الإداري (عن طريق التوجيه)**، ويُنظر للتوجيه على أنّه ممارسة السلطة الرسميّة (إصدار الأوامر والقواعد والإجراءات...إلخ)، والتي تتعامل أكثر مع القضايا الحاليّة (استمرار العمل، السيطرة، أداء الأشياء بطريقة صحيحة...إلخ).

* **جوانب تفاعليّة** مع الأفراد تسمّى **العمل القياديّ**، ويُنظر للقيادة على أنّها القوّة التي تلهم الأفراد وتشحذ هممهم وتحثّهم على التغيير، والتي تتعامل أكثر مع القضايا المستقبليّة (التجديد، الثقة، تنمية وتطوير العمل، فعل الشيء الصحيح...إلخ).

ومن أجل هذا فإنّ المدير الكفء هو الذي يجمع بين صفته كرئيس وقائد في ذات الوقت؛ بمعنى أنّه كرئيس له سلطة رسمية على مرؤوسيه، وهو كقائد يعتمد في توجيه وقيادة مرؤوسيه على أسلوب الترغيب والإستمالة والتحفيز وليس على أسلوب الأمر والنهي.[1]

ولذلك فالقائد المبدع[2] هو الذي يفرض نفسه على منظّمته (وجماعته) ثم على مجتمعه. وهو الذي يعمد في تعامله مع مقوديه إلى الإقناع لا القسر والإكراه، ولكنّه يستعمل الحزم فيقسر بالنهاية بما هو حقّ وصِدق. وعليه فإنّ أهمّ ما يجب أنْ يتميّز به القائد هو: قدرته على أنْ يشيع في النّاس، لا سيما منظّمته (جماعته) التي يقودها، قيماً رفيعة تستأهل التفاني والتضحية ممّن يعتنقها. فالقيادة المبدعة يجب أنْ تكون ملتزمة بالواقع مقيّدة به تماماً، لتتحكّم به فتغيّره، لا أنْ يتحكّم الواقع بها وتتغيّر بحسبه، لأنّها – أيْ القيادة المبدعة - أقدر على تصوّر ما هو كائن، وعلى تصوّر ما هو صائر إليه، وعلى ملاحقته في كلِّ حالٍ، لأنّها حيّة تسير مع الحياة، ولذلك كانت أقرب النّاس إلى الاتباع والنجاح.

ولذلك تحتاج المنظّمات إلى كلّ من القيادة والإدارة إذا ما أرادت أنْ تحقق الفعاليّة لعملياتها، فالقيادة ضروريّة لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

([1])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص. 226.

([2])- القيادة في الدنيا ثلاث: قيادة مبدعة وقيادة ملهمة وقيادة ذكية، ولا توجد قيادة دون ذلك لأنها حينئذ لا تكون قيادة:

* **القيادة الذكيّة:** هي بمقام الرجل الذكي لديها إحساس واعٍ وثروة فكرية كافية واستعمال لهذه الثروة في آونة بحيث يجعلها تواكب الأحداث وتسير مع الحوادث وفي مستواها ولا تسمح لنفسها بالتأخير عنها، ومثلُ هذه تكون مجلية في الأيام العادية ولكن إذا ادلهمت عليها الخطوب تصبح في حاجة إلى بذل جهود غير عادية حتى تحتفظ بزمام الأمور وتسير في قيادة الركب وتحافظ على المستوى القيادي كما هو من غير أي خدش.

* **القيادة المُلهمة:** هي بمثابة الرجل النابغة إذ هو الأوّل في كلّ شيءٍ يأبى أنْ يكون في مستوى النّاس بل يحرص على أنْ يظل أوّلهم وفي مقدمتهم. وهذه القيادة المُلهمة طراز نادر تأبى إلاّ أنْ تكون الأولى في كلِّ شيءٍ، في الفهم والإدراك والإتقان والجديّة واجتياز العقبات والاضطلاع بالمَهَمَّات والقيام بالأعمال وغير ذلك ممّا هو موجود في حياتها القياديّة، ثمّ فوق ذلك تملك القدرة على رفع الهابطين وبعث الحركة في الخاملين وتقريب البعيد لقصيري النّظر وتوضيح الرؤية لمن على أبصارهم غشاوة وعلاج المرضى المتعبين وإبعاد الأموات من بين الأحياء، وهي إلى جانب ذلك تملأُ قلوب النّاس عاطفة وعقولهم حيويّة وتفكيراً ونفوسهم ثقة ورضاءً، وهي في شدّة تلك الأزمات وفي الأحوال العاديّة سواءٌ، تسير في قيادتها دون أنْ تشعر بالحاجة إلى بذل جهد غير عادي أو بأنّ الحمل قد ثقل عليها، لأنّ الشدائد هي التي تُشعِر القيادة وتجعلها تحسّ بحلاوة أعبائها.

* **القيادة المُبدعة:** هي بمقام الرّجل العبقريّ طرازاً فريداً، والعبقريّ لا يرضى أنْ يكون أحسن النّاس وفي مقدمتهم بل يأتي بأشياءٍ جديدةٍ لا يعرفها النّاس فيَحمِلهم أنْ يسيروا عليها. فهو لا يتقن ما هم عليه ليكون أحسنهم فيه وإنّما يغيّر ما هم عليه ويفتح لهم طريقاً جديداً أو يدفعهم دفعاً لأنْ يسيروا فيه ولو كان في ذلك المشقّة والتعب والبذل والتضحية. وكذلك القيادة المبدعة لا ترضى باتجاهات الرأي العام ولا بما عليه أفراد النّاس فلا تفكر بأخذ قيادتهم وإنّما ترتفع عن مستوى الناس وتنظر ما وراء الجدار لتشرف على المجتمع وتبصر ما حال الجدار دون رؤيتهم، ثم تعمل لقلب ما عليه الناس وتغيير اتجاه الرأي العام وبعد ذلك تحاول أخذ قيادتهم حتى إذا استرخصوا دماءهم وأموالهم في سبيل الفكرة التي يحملونها فضلاً عن عمل المشقة والعناء وحينئذ تولّت قيادتَهم على أساس بذل المُهَج والأرواح والأموال عن رضىً واطمئنان. هذه هي القيادة المبدعة فهي لا تقود الناس بفكرهم وإنما تَحمِلهم على تغيير أفكارهم، ولا تسير فيهم في الطريق الذي يسلكونه بل تجعلهم يسيرون في الطريق الأشق والدرب الأصعب، وفوق ذلك فإنّها تجعل ثمن سيرهم في هذا الطريق المشقة والعناء وبذل المُهَج والأرواح بسخاء بكل نفيس من الأموال، ثم إنّها لا تكتفي بالسير في الأزمات كما يسير في الرخاء دون فرق بينهما وإنّما توجِد المشاكل وتَفتعِل الأحداث والأزمات وتشعل الحرائق حتى تظل تسير في الصعاب لأن جُلَّ حياتها جهاد في جهاد لأنها تعتقد أن الحياة الحقة إنما هي حياة جهاد.

ويمكن إبراز أوجه التّفرقة بين القائد والمدير في النقاط التالية:[1]

- المدير مفروض على العاملين بقوّة القانون، أيْ طبقاً لقواعد التنظيم الرّسميّ، في حين أنّ القائد الإداريّ يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى ولو لم يكن مفروض عليهم كرئيس قانونيّاً.

- المدير يعتمد على السلطة بينما القائد يعتمد على السمعة، فالمدير يستمدّ سلطته وتأثيره ونفوذه من القواعد القانونيّة للمنظّمة لمركزه القانونيِّ، بينما يستمدّ القائد الإداري سلطته من قوّته الذاتيّة أيْ السّمات والخصائص والمهارات الإداريّة التي تميّزه في التنسيق بين أنشطة الأفراد وإزالة المتناقضات بينهم وتفهم أعمالهم، حتى يمكن للجميع أنْ يعملوا كفريق واحد متعاون.

- المدير يثير الخوف بينما القائد يثير الحماس، فالأوّل تقبل الجماعة سلطاته ومن ثم تعليماته خوفاً من الجزاء أو تجنباً له، أمّا القائد فتقبل الجماعة توجيهاته رغبة منها وحرصاً على العمل.

- المدير يؤنب الآخرين على الفشل بينما القائد يصلح الفشل.

- المدير يعرف كيف يتمّ العمل بينما القائد يوضّح كيف يتم العمل.

- المدير يستخدم النّاس بينما القائد ينمي الناس.

- المدير يهتم بالأشياء الماديّة بينما القائد يهتمّ كذلك بالناس والأفراد.

- المدير ينظر إلى اليوم بينما القائد ينظر إلى اليوم والمستقبل.

- المدير يأمر بينما القائد يسأل.

- المدير يقول أنا بينما القائد يقول نحن.

4- الرقابة (Controlling): تهدف وظيفة الرقابة إلى ضبط نشاطات المنظّمة ممّا يؤدي إلى مطابقة الأداء الحالي مع الأداء المتوقّع ومع الأهداف التخطيطيّة/التنظيميّة/التوجيهيّة المرسومة والمتفق عليها. فهدر الموارد وانحرافات الأداء وظهور السلوكيات غير مألوفة وشيوعها تعدُّ من الأمور التي تدخل في صلب عمل الرقابة. وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء، وتتبّع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثَمَّ مقارنة نتائج القياس مع المعايير المحددة، وتحديد الإنحرافات، وتصحيحها.[2]

<u>ثالثاً:</u> تفاعل نشاط المدير مع موارد المنظمة من أجل تحقيق هدفها: إنّ المديرين أو أعضاء الإدارة هم الذين يتولّون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظّمة لتحقيق هدف المنظّمة. فالموارد الأساسية تتعرّض للوظائف الجوهرية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتقوم بتحقيق الأهداف المرجوّة.[3] وبتعبيرٍ آخر فإنّ الموارد المادية والبشرية، يتم استعمالها في إطار التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من أجل تحقيق هدف المنظّمة؛ فما تملكه المنظّمة من إمكانيات وموارد مختلفة تستعمله عناصر أو وظائف الإدارة لتحقيق هدف المنظّمة.

([1])- عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، **"دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: **<u>إدارة التغيير ومجتمع المعرفة</u>**، جامعة الزيتونة، (عمان– الأردن: يومي 21-24 نيسان 2008م)، ص ص. 7-9.

([2])- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص ص. 30-31.

([3])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 20.

الفرع الثاني: السلوك التنظيمي

إنّ مدخل العملية الإدارية – كما رأينا أعلاه – بالرّغم من شموله لعناصر العمليّة الإداريّة، إلاّ أنّه لا يهتم بأبعاد العمل الإداري الأخرى وخاصة البعد السلوكي؛ أيْ أنّ هذا المدخل يُحيل الإدارة إلى عمل آلي محدّد مسبّقاً (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) ويركّز على عموميته في المنظّمات والبيئات المختلفة، دون أيّ تأكيد على أهمية السلوك الإنساني رغم دوره الواضح في تحديد كفاءة العمل الإداريّ. ولذلك كان من الإتجاهات السائدة أيضاً بشأن تعريف الإدارة – كما رأينا أعلاه – مجموعة التعريفات التي تعتبر الإدارة عمليّة إنسانيّة وسلوكيّة بالدّرجة الأولى. وتعتبر هذه المجموعة أنّ "السلوك الإنساني" هو العنصر الأساسي المحرّك والموجّه للعمل الإداريّ، ومن ثَمَّ فإنّ الإدارة في حقيقة الأمر هي فنّ أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظّمة.[1] فالمديرون يخطّطون وينظّمون ويوجّهون ويراقبون من خلال الموارد البشرية.[2]

يمكن النظر إلى المنظّمة على أنّها كيان إجتماعي، أهمّ عناصره هو الإنسان. وإذا كانت الإدارة تسعى إلى تحقيق تنفيذ أعمال (متعلقة بالأفكار، الأشياء والعمال) عن طريق الآخرين، فإنّ هذا معناه أنْ تسعى لضبط سلوك هذا الإنسان العامل سواء سلوكه الفردي أو في علاقاته مع العمال والإدارة. ولذلك فإنّ فهم ودراسة **السلوك الإنساني (Human Behavior)** شيء جوهري لإدارة الأفراد في المنظّمة. فالمنظّمة بحاجة إلى المدير الذي يدير هؤلاء الأفراد من خلال إدراكه لطبيعة السلوك الإنساني عموماً وطبيعة السلوك في المنظمات (السلوك التنظيمي) خصوصاً.

إنّ السلوك الإنساني هو العامل الحاسم في المنظّمات، فهو محدّد رئيسي لكفاءة إدارتها وإنتاجيتها، وأنّ العوامل الأخرى المساعدة في الإدارة إنّما تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني؛ فالذي يؤسس المنظّمة، والذي يدير ويقود العمال، والذي يخطط وينفذ ويوجه ويراقب، والذي يحدّد الأسعار ويشتري ويبيع... إلخ هو الإنسان أو مجموعة من الناس هي التي تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة السابقة. فالإنسان هو المحرّك الأول للمنظّمة. ومن ثمّ تبرز أهمية دراسة وفهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في المنظمات.

ولذلك اتجهت إدارة المنظمات (وبالضبط المصانع) للبحث عن مصادر علمية تساعدها في إدراك حقيقة العنصر الإنساني، حيث:[3]

* كانت البداية في **"علم النفس" (Psychology)** وتطوره الجديد فيما سمي بـ**"علم النفس الصناعي" (Industrial Psychology)**، وقد ساعد علم النفس الصناعي في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للفرد مثل: "الدوافع" (Motives)، و"الإتجاهات" (Attitudes). الأمر الذي حقّق تقدّماً في مجالات إدارية هامة منها: "عمليات الإختيار" (Selection)، و"التوجيه المهني"، و"التدريب"..

([1])- علي السلمي، **التخطيط والمتابعة**، المرجع السابق، ص ص. 12-13.
([2])- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 33.
([3])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 17.

* ثم وجدت الإدارة في **"علم الإجتماع" (Sociology)** مصدراً هاماً للمعلومات عن الجوانب الإجتماعية في السلوك الإنساني مثل: "تأثير العائلة"، و"الجماعات المرجعية" (Reference Groups)، وأثر "العلاقات التفاعلية" بين الأفراد على سلوك كل منهم. وقد نما فرع متخصص هو **"علم الإجتماع الصناعي" (Industrial Sociology)** يقدّم للإدارة معلومات متجدّدة عن الظروف الإجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثمّ إنتاجية) العمال الصناعيين.

* كذلك بذلت محاولات لإحياء **"علم النفس التجاري"** الذي يبحث في استخدامات "علم النفس" في مجالات البيع والإعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين. وظهرت بوادر **"علم النفس الإداري"** الذي يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين.

وقد كان لهذه المحاولات في الإعتماد على العلم آثار إيجابية بدون أدنى شك، انعكست أساساً على العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم. كذلك تطوّرت أساليب الإدارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لإحتياجاتهم ودوافع سلوكهم.

وما يجب الإنتباه له هنا هو أنّ علم "السلوك التنظيمي" ليس علماً بالمعنى الشامل والمعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدّد خاص به. فعلم "السلوك التنظيمي" هو محصلة علوم أخرى عرفت تاريخياً بتناولها لسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، وأهم هذه العلوم المستقرة هو علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنسان، وبعض جوانب من علوم اجتماعية أخرى.[1] إلاّ أنّه مع مرور الوقت أُنشأت مادة "السلوك الإنساني في المنظمات" أو "السلوك الإداري" أو "السلوك التنظيمي" كمادة علمية من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل المنظمة والتنظيم والإدارة في معظم المعاهد والكليات والجامعات، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات عامة. وذلك لأنّه بات واضحاً بأنّه لا يمكن للمنظّمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات لدورهم الحاسم.[2]

ولهذا نستعراض مفهوم **"السلوك التنظيمي"** من خلال بعض التعاريف، والتي من أهمّها:

- عرّف "كيث" و "نيوستروم" (Davis Keith & John Newstrom) السلوك التنظيمي بأنه:"دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرّف وسلوك الأفراد في المنظمة".[3] أما "كيث" (Davis Keith) وحده فعرّفه بأنّه:"فهم وتوقّع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة".[4] وعرّفه "نيوستروم" وحده بأنّه:"تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين".[5]

([1])- **أنظر كل من:** - زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م)، ص. 26.
- أنس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظّمات الأعمال (العلوم السلوكية)**، ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م)، ص. 88.

([2])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، (عمان- الأردن: دار الحامد، 2004م)، ص. 21.

([3])- المرجع نفسه، ص. 21. **نقلاً عن:** Davis Keith & John w. Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 8th ed., (McGraw-Hill Book Co., 1989), P. 5.

([4])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، (الإسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003م)، ص. 11. **نقلاً عن:** Davis Keith, **Human Behavior at Work**, Mc Graw-Hill Book Company, 1977.

([5])- المرجع نفسه، ص ص. 12-13. **نقلاً عن:** John w. Newstrom, **Human Behavior at Work**., McGraw-Hill Book Company. New York, 1993.

- وعرّفه "محمد صالح الحناوي" و "محمد سعيد سلطان" بأنّه:"دراسة السلوك الإنساني في المنظّمات المختلفة".[1] أو هو:"محصلة التفاعل بين التنظيم الرسمي والإنسان".[2]

- وعرّفه "لوثانز" (Fred Luthans) بأنّه:"تفهّم وتفسير السلوك الإنساني في المنظّمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية".[3] أو أنّه مفهوم ينصرف إلى:"تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظّمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الإجتماعية خارج المنظّمة".[4]

- وعرّفه "صلاح الدين محمد عبد الباقي" بأنّه:"دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظّمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظّمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظّمة في نفس الوقت".[5]

- أمّا "محمد ديري" و "عبد الباسط عباس" فيعرّفاه بأنّه:"سلوك الأفراد داخل المنظّمات".[6]

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ المحاولات السابقة من علم النفس وعلم الإجتماع (وعلم الإنسان) كانت دائماً منعزلة عن بعضها، وتمثّل اتجاهات متفرّقة لا يضمّها فكر واحد ولا فلسفة متّحدة. ومن ثمّ اتجهت جهود الباحثين إلى إنتاج إطار فكري متكامل يفسّر السلوك الإنساني ويتنبأ به ويساعد بالتالي الإدارة في اتخاذ قراراتها. وقد كانت **"العلوم السلوكية"**[7] **(Behavioral Sciences)** هي ناتج التوحيد والتكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تشترك في دراسة السلوك الإنساني.[8]

---

(1)- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1997م)، ص. 43.

(2)- المرجع نفسه، ص. 44.

(3)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 21. **نقلاً عن:** Fred Luthans, **Organization Behavior**, 5th ed., (N. Y.:McGraw-Hill Book Co., 1989), P. 8.

(4)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 11. **نقلاً عن:** F. Luthans, **Organization Behavior**,.Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

(5)- المرجع نفسه، ص. 12.

(6)- **أنظر كل من:** - زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص. 26.

- أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص. 87.

(7)- إنّ تعبير "العلوم السلوكية" يعدّ واحداً من التعبيرات الحديثة في ميدان العلوم الإنسانية، ولكنه بالرغم من حداثته قد اكتسب انتشاراً واسعاً، إلا أنّ الإتفاق ليس تاماً على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والإهتمام. وتوضع العلوم السلوكية في مجموعة العلوم الإجتماعية والتي تضمّ عادة الفروع الآتية: الأنثروبولوجيا، الإقتصاد، التاريخ، العلوم السياسية، علم النفس وعلم الإجتماع. ومع الأخذ بعين الإعتبار أنّ هناك درجات من التداخل والتشابك بين هذه الفروع، فإنّ العلوم السلوكية تركّز أساساً على ثلاثة من العلوم الإجتماعية هي: الأنثروبولوجيا (علم الإنسان)، علم النفس (بما فيه علم النفس الإجتماعي) وعلم الإجتماع. وعملاً بقاعدة التداخل والتشابك بين هذه العلوم، فإنّ علوم السلوك لا تحوي كل مجالات الإهتمام في العلوم الثلاثة السابقة، حيث نجد أجزاء من الأنثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية، ومن ناحية أخرى فإنّ بعض الإهتمامات السلوكية في علوم السياسة والقانون والإقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك. والقاعدة التي يمكن الإستناد إليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية، وغيرها من العلوم الإجتماعية أو الإنسانية من ناحية أخرى، هي أنّ علم السلوك ينبغي أن يكون موضوع البحث الرئيسي فيه هو السلوك الإنساني. **أنظر:** المرجع نفسه، ص ص. 39-40.

ومن جهة أخرى يجب التفريق بين "العلوم السلوكية" و"السلوكية" (Behaviorism)، حيث أنّ هذه الأخيرة إحدى المدارس الفكرية لعلم النفس التي ظهرت في أواخر القرن 19م وأوائل القرن 20م، وهي ذات تأثير واضح على علم النفس الحديث، وتعتبر أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الوحيد الجدير بالإهتمام في علم النفس، وينفي كون الوعي (العقل) موضوعاً لعلم النفس ويردّ النفسية إلى مختلف أشكال السلوك بمعنى الإستجابات الفيزيولوجية المحضة على المؤثرات الخارجية. وقد تأثرت هذه المدرسة بأعمال كلاً من عالم النفس الروسي "إيفان بافلوف" (Ivan Pavlov)، والأمريكي "جون واطسون" (John Watson) سنة 1914م الذي يرتبط اسمه بمدرسة المؤثر والإستجابة (S-R or Sumulus-Response School of Thought)، ولذلك كانت وجهة نظر المدرسة السلوكية وجهة نظر ميكانيكية وحتمية. وقد روج "واطسون" لفكرة أن السلوك الملاحظ والموضوعي لابد وأن يكون أساس أي دراسة علمية، وبالتالي فإن علم النفس لابد وأن يقصر اهتمامه على ملاحظة وقياس وتحليل المؤثر والإستجابة الناتجة عنه. ولكن ظهرت في ثلاثينيات القرن 20م "السلوكية الحديثة" (Neo-Behaviorism) تطويراً للسلوكية الكلاسيكية، حيث أضاف "وادوارد تولمان" و"كلارك هال" إلى طرفي الصيغة "مثير – استجابة" حلقة متوسطة هي "المتغيرات الوسيطة" أي الجوانب النفسية (العادات والمعارف والتوقعات...) التي تلعب دور الوسيط بين المثير كمتغيّر مستقل، وبين الإستجابة كمتغيّر تابع. وقد وإلى جانب ذلك فإن "واطسون" وأتباعه يرون بأن الإنسان هو نتاج "التعلم" (Learning) حتى أنهم أشادوا بقدرتهم على تشكيل أي فرد كي يصبح كما يريدونه. **أنظر كل من:** - محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 63.

- شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، ط 2، (بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2002م)، ص ص. 77-79.

- ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، المرجع السابق، ص. 122. و ص ص. 304-305.

(8)- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 17.

ويعرّف **"بريلسون"** (B. Berelson) **العلوم السلوكية** بأنّها:**"**تلك المجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية عن سلوك الأفراد والجماعات، والتي تم تجميعها بأساليب العلم وطرق البحث المؤكدة**"**.[1] فهي التي تعني بدراسة العنصر البشري والمساعدة في تعبئة طاقاته وقدراته. فعلم السلوك الإنساني هو العلم الذي يدرس سلوك الإنسان ويحاول تفسيره. وقد اختلف العلماء في تحديد معنى السلوك؛ فمنهم ما يقتصره على النشاط الحركي الظاهر الذي يمكن أن يشاهده أشخاص آخرون كالمشي والكلام، ومنهم ما يبسط مفهومه بحيث يشمل جميع ما يصدر عن الفرد من **نشاط ظاهر** (كالكلام أو المشي) أو **نشاط باطن** (كالتفكير والتذكر والإنفعال) وهو يتفاعل مع بيئته ويحاول التكيّف معها. أيْ أنّ السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو مشروع يخطط له أو خطر يواجهه أو أزمة نفسية يكابرها.[2]

وهكذا يمثّل السلوك التنظيمي مدخل العلوم السلوكية في إدارة المنظّمة أيْ تطبيق طرق ونتائج أبحاث علم النفس (Psychology) وعلم النفس الإجتماعي (Social Psychology) وعلم الإجتماع (Sociology) وعلم الإنسان (Anthropology)[3] بغرض فهم السلوك التنظيمي.[4] إلاّ أنّ السلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة والتنظيم ككلّ، وفي هذا الصدد يقول "شارل بيرو" (Charles Perrow) لا يستطيع أحد أنْ يفسّر ويتفهّم المنظّمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة.[5] ورغم عدم وجود اتفاق بين الكُتّاب والباحثين حول وصف موحّد لمجال السلوك التنظيمي، فقد أخذ يتبلور أكثر فأكثر، ومشكلته الرئيسيّة هي في تكوين هويّة مميّزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة (نظرية التنظيم[6]، علم النفس

([1])- المرجع نفسه، ص. 41. **نقلاً عن:** Berelson, B. (Ed.), **The Behavioral Sciences Today**, Harper Torchbooks, The Academy Liberary, 1963, P. H.

([2])- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص. 8.

([3])- يختص علم الإنسان بدراسة الكائن البشري وخصائصه الشخصية والفردية، ومن اهتماماته الأشكال الإجتماعية لنظم الإنسان في ماضيه وحاضره، كما يحرص على فهم الحضارة البشرية بجوانبها الإقتصادية والسياسية والروحية والتربوية والقرابية، فهم يهتمّ بدراسة الإنسان كائناً طبيعياً وتطوّره والجماعات السكانية البشرية كما يهتمّ بدراسته كائناً حضارياً والتطور الحضاري للجماعات ودور الفرد في المجتمع ونمو الشخصية وكذلك تحديد مفهوم الحضارة والثقافة وكيف تؤثّر عملية التغيير الحضاري والإجتماعي في تركيب الشخصية، كما يعالج علم الإنسان الظواهر المتصلة بنفهوم الدور والمشكلات الخاصة به... لذا فإنّ الدراسات والبحوث في علم الإنسان توفّر تراكماً معرفياً مساعداً لباحثي علم المنظّمة يسهّل عليهم إدراك أنماط الشخصية والسلوك داخل المنظمات وبنحوٍ خاصٍّ متغيراتها المتصلة بالبيئة الثقافية والعوامل الداخلية للمنظمة، حيث قدّمت الدراسات العديدة والمتنوعة التي أنجزها علم الإنسان مجموعة كبيرة من الإفتراضات الخاصّة بالعلاقة بين أنماط السلوك وأنماط الشخصية والأنماط الثقافية السائدة في البيئة وكذلك عن التكيّف والتأقلم الثقافي والحضاري والإجتماعي وعلاقته بالإندماج الثقافي وتقبّل القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكلّ ذلك يساعد علماء المنظمة على تحليل السلوك التنظيمي وفهم القوانين التي تحكمه، كما تضع تجاربه ونماذجه وافتراضاته في خدمة علم الإنسان. **أنظر:** محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 53.

([4])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص.17.

([5])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 22. **نقلاً عن:** Daniel Robey, **Designing Organization**, (Boston: IR WIN., 1991), P. 13.

([6])- اختلف الكُتاب حول التحليل التنظيمي بين "نظرية المنظمة" و"السلوك التنظيمي"، فمنهم من يرى أن مستوى التحليل في "نظرية المنظمة" هو تحليل كلي فقط، بينما هو تحليل جزئي بالنسبة لـ"السلوك التنظيمي"، ومنهم من يرى أن "نظرية المنظمة" يتم تحليلها على كلا المستويين الكلي والجزئي:

1- بالنسبة للرأي الأول؛ يقول "محمد قاسم القريوتي":[هناك اختلاف بين"نظرية المنظّمة" و"السلوك التنظيمي" في مستوى التحليل (Level of Analysis) الذي يتناوله كل منهما. فوحدة التحليل التي تتناولها "نظرية المنظمة" هي التنظيم الإداري من منظور كلي (Macro Perspective) حيث تركز "نظرية المنظمة" على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة. أمّا "السلوك التنظيمي" فيتناول دراسة المنظمة من منظور جزئي (Micro Perspective) يركّز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات وديناميتها والعوامل المحددة لهذا السلوك. ويلاحظ من ذلك أن كل من "نظرية المنظمة" و"السلوك التنظيمي" أنهما يكملان بعضهما البعض، ويحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة.]. **أنظر:** محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 53. **نقلاً عن:** Hefron Florence, **Organization Theory & Public Organization**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1989, P. 3.

2- وبالنسبة للرأي الثاني؛ يقول "طلعت إبراهيم لطفي":[يتم التحليل التنظيمي على مستويين: أحدهما مستوى تحليل الوحدات الصغرى (Micro). وفي هذا المستوى يتم تحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة، ودراسة السلوك التنظيمي. كما قد يتم التحليل التنظيمي على مستوى الوحدات الكبرى (Macro). وفي هذا المستوى تتم دراسة المنظمة ككل، أو دراسة العلاقات بين المنظمات المختلفة، أو دراسة العلاقة بين المنظمة والمجتمع.]. ويقول أيضاً:[ويمكن التعرّف على السلوك التنظيمي عن طريق تحليل الوحدات الصغرى داخل المنظمة ودراسة العلاقات الشخصية بين العاملين داخل المنظّمة. ويتمثل السلوك التنظيمي بشكل واضح في تفاعل الأفراد والجماعات داخل مختلف أشكال المنظمات]. **أنظر:** طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص. 32. و ص. 71. **نقلاً عن:** Robert C. Ford & al., **Organizational Theory : An Integrative Approach**, N. Y. : Harper & Row, Publishers, 1988, PP. 4-5.

التنظيمي[1]، وشؤون الأفراد والموارد البشرية، علم الإجتماع التنظيمي...).[2] وعلى ذلك يعتمد الأساس النظري لـ"السلوك التنظيمي" على مدخلين رئيسيين:[3]

- **الأول** ينبع من **"نظريات التنظيم والإدارة"**[4]،

- و**الثاني** يعتمد على **نتائج أعمال علماء السلوك البحت الذين لم يهتموا بالتنظيم والإدارة**.

والواقع أنّ التكامل بين العلوم السلوكية البحتة ونظريات التنظيم والإدارة يُكوِّن أساس نظري متين للسلوك التنظيمي.

لقد قدّم السلوكيون عدداً من النماذج الإفتراضية التي تفسّر أفعال الإنسان وتصرّفاته، أهمّها:[5]

1- النموذج الإجتماعي (Sociological View): استناداً لهذا النموذج فإنّ الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإنّ أفعاله وتصرفاته يحدّدها الناس والأحداث الإجتماعية في بيئه التي يعيش فيها. فللقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

2- النموذج البيولوجي (Biological View): واستناداً لهذا النموذج فإنّ أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية الجسمانية. فالإنسان حين يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرّف على نحو معيّن يمكن التنبؤ به.

3- نموذج التحليل النفسي (Psychoanalytic View): يستند هذا النموذج إلى "سيغموند فرُويد" (Sigmund Freud) وهو يرى أنّ غالبية دوافع الفرد لاشعورية وخفية، وأنّ الجزء الأكبر من الجانب الشعوري/الواعي للإنسان مشوّش. وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز

والذي نراه هو أن الرأي الثاني (لطفي **نقلاً** عن فورد) هو الرأي الصواب، لأن التحليل التنظيمي لا يخرج عن كونه إما أن يكون تحليلاً كلياً و/أو أن يكون تحليلاً جزئياً، و"نظرية المنظمة" تأخذ بأحدهما بحسب احتياجات موضوع الدراسة، وقد تأخذ بهما في نفس الوقت بما يعني أن التركيز على مستوى تحليل معين دون آخر لا يعني تجاهل مستوى التحليل الآخر. أما القول بأن "تحليل "نظرية المنظمة" تحليل كلي وتحليل "السلوك التنظيمي" تحليل جزئي، وهو قول (القريوتي **نقلاً** عن فلورنس) فهو قول يفتقر للدقة، وبخاصّة وأنّ السلوك التنظيمي هو أحد أساليب التحليل الجزئي لـ"نظرية المنظمة".

وفي هذا الإطار يقول "كومينغز":(تطور التنظيمي في الظهور قبل بضع سنوات، كان موضوع الحديث، في عدد من الكواليس، أنّ السلوك التنظيمي قد بدأ يصبح النسيب التطبيقي لنظرية التنظيم. وادعى البعض أن نظرية التنظيم تبحث في التنظيم، كما يدلّ اسمها). **أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نحو سلوك تنظيمي"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 63. **نقلاً عن:** Reprinted by Permission of the Publisher from «**Toward Organizational Behavior**», «**Academy of Management Review**», Jqnuqry 1978, PP. 90-98.

(1)- يقول "كومينغز" عن السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي:(يركّز الحقلان على تفسير السلوك البشري داخل المؤسسات. ويتمحور اختلافهما على حقيقة أنّ علم النفس التنظيمي يحصر بناه التفسيرية على الأمور الخاصة بالمستوى السيكولوجي. أما السلوك التنظيمي فيستمدّ بنيته من عدّة فروع للمعرفة. ومع استمرار توسّع مجال عمل علم النفس التنظيمي، فإنّ الإختلافات ما بين السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي آخذة في التلاشي، ربما إلى حدّ تماثل الحقلين). **انظر:** المرجع نفسه، ص. 66.

(2)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 22. **نقلاً عن:** Daniel Robey, **Designing Organization**, (Boston: IR WIN., 1991), P. 13.

(3)- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 44.

(4)- هناك خلط وتداخل كبير بين مفاهيم ونظريات علم المنظّمة وعلم الإدارة على مستوى الكتابات والبحوث الإدارية والتنظيمية، حتى أنّ بعضهم يستخدم مفهوم الإدارة بدلاً عن التنظيم أو العكس، وأكثر من ذلك نجد تطابقاً كبيراً بين نظريات الفكر الإداري ونظريات الفكر التنظيمي ومراحل تطوّرهما. إنّ قوة العلاقة واضحة في هذا التداخل ويفسّرها الإهتمام المشترك بالسلوك (التنظيمي/الإداري) وكفاءته وفاعليته إلاّ أنّ طبيعة العلاقة هذه أصبحت غامضة لدرجة الخلط بين المفهومين ممّا يستوجب تحديداً واضحاً لميدان كلّ منهما واهتماماته بوصفه علماً مستقلاً ثمّ تحديد النقاط التي يخدم عبرها أحدهما الآخر.

وقد تمّ سابقاً تعريف كلّ من المنظمة والتنظيم والإدارة، وبذلك يمكن القول بأنّ علم المنظّمة يعالج الظاهرة التنظيميّة ميداناً متخصّصاً، وعلم الإدارة يعالج الظاهرة الإدارية ميداناً متخصّصاً، ويلتقي العلمان في كون الظاهرة الإدارية تمثّل الجانب المتطوّر والمتقدّم من الظاهرة التنظيمية؛ حيث تعبّر عن النشاط التنظيمي بوصفه فعالية واعية مقصودة (هادفة) وفي الوقت ذاته يعدّ النشاط التنظيمي في جانبه المقصود والموجّه أحد الوظائف الأساسية في الإدارة (وظيفة التنظيم)... إلاّ أنّ ما يمكن أن يميّز لنا الظاهرة الإدارية عن التنظيمية هو أنّ الإدارة هي عمليات (أنشطة) موجّهة أمّا المنظّمة فهي كيان ونشاط معاً.

تأسيساً على ما تقدّم نجد أنّ علم المنظّمة بحكم انتمائه للأطر النظرية للفكر الإجتماعي يوفّر تراكماً معرفياً شاملاً لعلم الإدارة ويسهّل له تحليل وفهم القوانين التي تحكم السلوك الإداري موجّهاً للسلوك التنظيمي، وفي ذات الوقت نجد أنّ علم الإدارة يوفّر أطراً عملية وميدانية تسهّل لعلم المنظّمة اختبار فرضياته والتحقّق من مدى عموميتها إلى جانب اهتمامه بالأساليب التنظيمية وظيفة من وظائفه الأساسية.

فعلم المنظّمة وعلم الإدارة صنوان متلازمان في بحثهما عن تنميط السلوك الإنساني في داخل المنظّمات، إلاّ أنّ علم المنظّمة يهتمّ بهذا السلوك بوصفه وجهاً آخر للكيان التنظيمي يتداخل ويتفاعل معه وصولاً للأهداف؛ أمّا علم الإدارة فيركّز اهتمامه على السلوك بوصفه عملية فعل وتأثير موجّه لتحقيق الأهداف. **أنظر:** محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 51-52.

(5)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص ص. 38-39.

والعواطف) وبين الجانب العقلاني/ المنطقي، ويحاول الجانب الثالث (القيم الإجتماعية) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

4- النموذج السلوكي (Behaviorist View): وهو من التفسيرات الحديثة نسبياً لسلوك الإنسان. ويركّز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية. وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير (Stimulus) والإستجابة (Response)، وأنّ سلوك الفرد تحدّده بصفةٍ رئيسيةٍ المؤثرات والعوامل الخارجية، والتي يمكن التحكّم والسيطرة عليها. ومن أبرز روّاد هذا النموذج "سكينر" (B. F. Skinner) الذي يرى إمكانية تعديل وتكييف سلوك الفرد من خلال التحكّم بالمثيرات البيئية وبخاصة الثقافة. وقد تضمنت هذه النظرة مساساً كبيراً بكرامة الإنسان وحريته، ممّا أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتّاب.

5- النموذج الإنساني (Humanistic View): وهو النموذج الذي يعترف بأهمية العوامل الإجتماعية، البيولوجية، الجسمانية والنفسية في تحديد سلوك الإنسان. ومن أهمّ أنصار هذا النموذج "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) وأطلق رصاصة البدء في الإهتمام بالإنسان السليم ذهنياً والناضج عاطفياً (Mentally Healthy, and Emotionally Mature Person).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأبعاده الرئيسية

رأينا سابقاً أنّ المنظّمة مجموعة من الأفراد تقوم على هدف آمنوا به، يُريدون ويعملون على تحقيقه. كما رأينا أنّ الإدارة مجموعة الأنشطة التي تستعمل للوصول إلى تحقيق تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لكلّ موارد المنظّمة من أجل تحقيق أهدافها. وغنيّ عن البيان أنّنا نفترض في المنظّمة والإدارة "تعاون على العمل" أو "اشتراك في القيام بالعمل"؛ فمجموعة الأفراد "تعمل معاً" وهناك "من يحدّد العمل وهناك من ينفّذه". ولن يتحقّق هذا التعاون ولا العمل المشترك ولا تنفيذه عن طريق آخرين بصورةٍ عفويّةٍ أو تلقائيّةٍ إلاّ في حالاتٍ نادرةٍ، ويتعيّن بالتالي تدبّر الكيفيّة العمليّة التي تضمن ذلك التعاون وإتمام ذاك العمل المشترك بشكلٍ منسّقٍ ومحقّق للهدف. ولاشكّ أنّ عنصر/وظيفة التّنظيم – كما رأينا سابقاً – مَنْ يُبيّن تلك الكيفيّة العمليّة والتي تتكوّن من أوجه النّشاط التي تستهدف وضع نظام للعلاقات بين الأشخاص والتنسيق بينهم من أجل تحقيق هدفٍ مشتركٍ، وإذا ما كان على التنظيم أنْ يحقّق أهدافه التي يحدّدها لنفسه، فإنّ العمل يجب توزيعه على الأقسام والأفراد وهذا يعني ضرورة وجود **"هيكل تنظيميّ"**[1] **(Organization or Organizational Structure / Structure Organisationnelle)**.

(1)- ليس هناك مصطلح عربيّ محدّد للمصطلح الأجنبي (Organizational Structure) بل هناك مصطلحات مختلفة وُضعت كمرادفات لمصطلح مثل: الهيكلِ التّنظيميّ، هيكل التّنظيم، هيكل المنظّمة، الهيكلة التنظيميّة، التركيب التّنظيميّ، البناء التّنظيميّ، البنيان التّنظيميّ، البنية التّنظيميّة. إلاّ أنّها جميعاً تلتقي في محورٍ أساسيٍّ مفاده أنّ الهيكل يعكس العلاقات الرسميّة للأفراد والأقسام وسُبُل التنسيق فيما بينها. ونظراً لكون مصطلح "الهيكل التّنظيميّ" الأكثر شيوعاً وقبولاً في الكتابات التنظيميّة والإداريّة وفكرها، فسيتمّ اعتماده خلال هذا البحث.

إنّ التّنظيم باعتباره يسعى إلى تحديد الهيكل التّنظيميّ الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعيّة وتحديد العلاقات بينها، يمكن النّظر إليه باعتباره أداة من أدوات الإدارة تستخدمها في النهوض بالإختصاصات والأعباء اللازمة لتحقيق الهدف. ومن ثَمَّ فالتّنظيم هنا يسبق نشاط الإدارة التي تكفل توجيه الجهود الجماعيّة وقيادتها لتحقيق الهدف المنشود. وبمعنى آخر فالتّنظيم يتناول تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقات بينها في حالة سكون، ثُمَّ تأتي الإدارة فتبثّ الحياة في التّنظيم عن طريق شغل الوظائف والمناصب الشّاغرة في مختلف مستوياتها وقيادة الجهود الجماعيّة وتوجيهها لتحقيق الهدف.[1]

ولذلك يعتبر الهيكل التّنظيميّ حلقة الرّبط والوصل بين العمليّة الإداريّة (التّخطيط، التّنظيم، التّوجيه والرّقابة) والأدوات المنفّذة لوظائف هذه العمليّة. وكما يحتاج محرّك السّيارة إلى هيكل يضمّ أقسام وأجزاء مترابطة ومتّصلة فيما بينها فإنّ المنظّمة تحتاج أيضاً إلى هيكل يُصمّمه ويُنشئه مديروه بحيث يسعى إلى ربط مهام الأفراد والمجموعات ونشاطاتهم بأهدافٍ مدروسةٍ ومحدّدةٍ يسعى إلى تحقيقها. أضف إلى ذلك أنّ الحاجة إلى إرساء هيكل ينظّم عمل المنظّمة هي المدخل الحقيقيّ لضبط التّداخل والإحتكاك الواجب حصوله بين أجهزة المنظّمة العاملة.[2] ومن جهة أخرى فإنّ هذا الهيكل (Structure) يعدّ أيضاً بمثابة الهيكل العظميّ للتّنظيم (La Squelette) يمسك مختلف الأنظمة الفرعيّة لجسم التنظيم، فبدونه تبقى الإدارات والأقسام وحدات منعزلة ولا تشكّل بنياناً موحَّداً، فصحّة الهيكل التّنظيميّ للمنظّمة دليل صحّة هذه المنظّمة والعكس صحيح. فهو – أيْ الهيكل التّنظيميّ - يبيّن كيفيّة توزيع المهام في المنظّمة، كيفيّة ممارسة السّلطة وذلك بتحديد سلطة كلّ فرد حسب مكانته في التّنظيم، والعلاقات التي تربط بين مختلف الأفراد في المنظّمة.[3]

وفي سبيل الإلمام بالهيكل التّنظيميّ وجب التطرّق إلى مفهومه، مع تناول مفهوم الخريطة (الخارطة) التّنظيميّة باعتبارها المعبّرة عن الهيكل بيانيّاً، فضلاً عن التطرّق إلى الأبعاد الرئيسيّة للهيكل التّنظيميّ التي تجعل منه يأخذ الشكل الذي هو عليه، والعلاقة بين هذه الأبعاد.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية

هناك مصطلحان يخلط الكثير بينهما هما: **الهيكل التّنظيميّ** و**الخريطة (الخارطة) التّنظيميّة؛** وحتى نَعْرفهما ونَعْرِف العلاقة بينهما لابدّ من التطرّق لتعاريفهما كما يلي أدناه:

أولاً: تعريف الهيكل التّنظيميّ: لم يتّفق الكُتّاب والباحثون في الفقه التّنظيميّ على تعريفٍ واحدٍ جامع لـ**"الهيكل التّنظيميّ"**، وتتفاوت وِجْهات النّظر والمفاهيم التي قدّموها من حيث الشموليّة

(1)- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص. 118.
(2)- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 285.
(3)- **أنظر كل من:**- غول فرحات، **مدخل إلى التسيير**، (القبة القديمة – الجزائر: دار الخلدونية، 2012م)، ص. 89.
- نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم– المبادئ– الأساسيات-الأهمية**، (إربد و عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م)، ص. 53.

والعمق، ولكنّهم جميعاً يرون بأنّ الهيكل التّنظيميّ ما هو إلاّ أسلوب وأداة/وسيلة لتحقيق أهداف المنظّمة، وهو نتيجة عمليّة التّصميم وجزء منه. وسنشير فيما يلي إلى بعض التعاريف:

- عرّف "روبرت أبلبي" (Robert Appleby) الهيكل التّنظيميّ بأنّه:"إطار يوجّه سلوك رئيس المنظّمة في اتخاذ القرارات... وتتأثّر نوعيّة وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيميّ".[1]

- وعرّفه "ستيفن ب. روبنز" (Stephen P. Robbins) بأنّه:"الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسيّة للعاملين، وتبيّن نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".[2] أو هو الذي:"يوضّح ويحدّد كيفيّة توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظّف، وأدوات التنسيق الرسميّة، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها".[3]

- وعرّفه "روبرت دينكان" (Robert Duncan) بأنّه:"نمط من التفاعل والتنسيق بين أعمال المنظّمة وعناصرها الإنسانيّة والتكنولوجيّة من أجل تحقيق أهدافها".[4]

- واعتبر كل من "ستونر" و "فريمان" (Stoner & Freeman) أنّه يعني:"الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظّمة وتنظيمها وتنسيقها".[5]

- وعرّفه "هنري منتزبرغ" (Henry Mintzberg) على أنّه:"مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحدّدة، ومن ثَمَّ ضمان التنسيق الضروريّ بين هذه النشاطات".[6] أو أنّه:"مجموعة الوسائل الموظّفة لتقسيم العمل إلى مهام مميّزة، ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام".[7]

- وبالنسبة لـ"صديق محمد عفيفي" فإنّه:"الإطار العام الذّي يحدّد من في التّنظيم لديه السّلطة على من؟ ومن في التّنظيم مسؤول أمام من؟ وهو على ذلك يتركّب من مجموعة من المراكز والوحدات الإداريّة ذات السّلطات والمسؤوليات التّنظيميّة المحدّدة. مع إيضاح خطوط الإتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز".[8]

([1])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، ط1، (عمان– الأردن: دار الحامد، 2003م)، ص. 103. **نقلاً عن:** Robert C. Appleby, **Modern Business Administration**, 3rd Ed, (London: Pitman Publishing Ltd), P. 75.

([2])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 50. **نقلاً عن:** Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Edition, Englewood Cliffes, New Jersey, P. 5.

([3])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 103. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, PP. 5-6.

([4])- أميمة الدّهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، (عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م)، ص. 75. **نقلاً عن:** Robert Duncan, **What ist he Right Organization Structure?**, in: Jackson John & Morgan Cyril & Paolillo Joseph, **Organisation Theory**, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall), 1989,, P 310.

([5])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 103. **نقلاً عن:** James A. Stoner & R. Edward Freeman, **Management**, 5th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1992,, P 312.

([6])- شاوي صباح، **"أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"**، (رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، غير منشورة، 2009م/2010م)، ص. 60. **نقلاً عن:** Henry Mintzberg, **Structure et Dynamiques de l'Organisation**, Traduit Par: Romelaer, les Editions d'Organisation & les Editions Agence d'ARCIN, Paris, 1982, P. 18.

([7])- بغدود راضية، **"تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"**، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظّمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، غير منشورة، 2007م/2008م)، ص. 37. **نقلاً عن:** Henry Mintzberg, **Structure et Dynamiques de l'Organisation**, 18eme Ed, Edition d'Organisation, Paris, 2005, P. 18.

([8])- صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، المرجع السابق، ص. 192.

- أمّا "محمد رسلان الجيوسي" و "جميلة جاد الله" فعرّفاه بأنّه:"الأداة التي تبيّن السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإداريّة المختلفة، كما تبيّن الإتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها".[1]

- وبالنسبة لـ"ناصر قاسيمي" فقد عرّفه في **"دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"** على أنّه:"نظام يلخّص كل مراكز ومهام المنظّمة وخطوط السّلطة وحدودها ونظام ومجالات الإتّصال الرسمي ومراكز اتّخاذ القرار ومناطق التنفيذ".[2]

- ويرى "حسن إبراهيم بلوط" بأنّه:"الإطار الذي من خلاله تقسّم المنظّمة نشاطاتها وتنظّمها وتنسّقها بهدف تحقيق أهدافها المختلفة".[3]

- أمّا "نعيم إبراهيم الظاهر" فيرى بأنّه:"التسلسل الإداري للمنظّمة أو هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعدّدة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة".[4]

- وعرّفه "نداء محمد الصوص" بأنّه:"تجميع منطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كلّ موحّد تمارس من خلاله السّلطة والتنفيذ والرّقابة. وهو الإطار الرسميّ الذي يوضّح حدود عمل المنظّمة. وهو الذي يتضمّن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحدّدة وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجةٍ كبيرةٍ من التنسيق".[5]

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات، أنّ أهم جوانب الهيكل التّنظيميّ، هي:

* تقسيم العمل والتخصّص، وأسس وطرق تجميع الوظائف والأعمال.
* توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، مع تفويض هذه الأخيرة.
* تحديد عدد المستويات التنظيميّة.
* التنسيق بين مختلف المهام والأنشطة، وبيان الإتصال الداخلي وتحديد أنماط التفاعل.

إنّ قُرب مصطلح "الهيكل التّنظيميّ" أو بعده من بعض المصطلحات ذات العلاقة مثل: المنظّمة، التّنظيم، التصميم التّنظيميّ،... إلخ، كوّن إختلاف أو تداخل بين هذه المفاهيم. وكمحاولة لإزالة اللُّبس الحاصل بين الهيكل التّنظيميّ والمصطلحات السابقة يمكن إيجاد الترابط بينهما: فالمنظّمة (Organization) كيان يوّفر التأطير الإجتماعيّ للنشاط التّنظيميّ. والتّنظيم (Organizing / Organisation Fonctionnelle) هو عنصر/وظيفة من عناصر/وظائف الإدارة التي تمارس داخل المنظّمة. أما التصميم التّنظيميّ (Organizational Design) فهو نشاط فرعيّ من أنشطة وفعاليات

(1)- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، المرجع السابق، ص. 98.
(2)- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 136.
(3)- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 286.
(4)- نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص. 48.
(5)- نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، ط1، (عمان– الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2008م)، ص. 59.

التّنظيم يهتم أساساً بتحديد هيكل المنظّمة. والهيكل التّنظيميّ (Organizational Structure) هو المظهر الفعليّ لنتائج نشاط التصميم التّنظيميّ، وهو الإطار الذي تمارس إدارة المنظّمة بداخله وظائفها.

__ثانياً:__ تعريف الخريطة (الخارطة) التّنظيميّة: للهيكل التّنظيميّ علاقة بمصطلح آخر هو **الخريطة (الخارطة) التّنظيميّة (Organigramme / Organization Chart)**؛ وحتى نعرف العلاقة بينهما لابدّ من التطرّق لبعض تعاريف الخريطة كما يلي أدناه:

- حسب "روبنز" (Robbins) فإنّ الخريطة التنظيميّة هي:"المخطّط أو الرّسم البيانيّ الخاص بالمنظّمة. فهي مخطّط مرسوم يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم في المنظّمة الواحدة".[1]

- وتوصف حسب "مورهيد" و "غريفن" (Moorhead & Griffen) بأنّها:"المخطّط البيانيّ الموضّح لكلّ من الأفراد، والمراكز، ونظم العلاقات وخطوط الإتصالات الرسميّة في المنظّمة".[2]

- وعرّفها "أليسون" (R. Allusson) بأنّها:"خريطة توضيحيّة (Graphique) تُمَثَّل في شكلِ وثيقة تجمع هيكل المنظّمة، تسمح بفهم وإدراك تَرَكُّب جهاز متكامل لمختلف الروابط الممكن وجودها بين الوظائف. فهي إذن وسيلة نافعة أكيدة لتوضيح المنظّمة، القابلة للتعديل والتحيين، لأنّها تعكس حياة المنظّمة. وهي شكل الكائن الإجتماعيّ المركّب من أجزاء وظيفيّة محرّكة للأفراد تحت دفع مركز قيادة المنظّمة".[3]

- وبالنسبة لـ"ماير" (J. Meyer) فإنّها:"رسم تخطيطيّ لهيكلة المؤسسة".[4]

- أمّا "ليساتو" (B. Lussato) فيعتبرها عبارة عن:"مخطّط يرمز للهيكلة، كما أنّه يبيّن لنا مختلف المصالح للمنظّمة، والأشخاص المسؤولين، مع توضيح العلاقات الهرميّة (السُلَّمِيَّة) الموجودة".[5]

- وجاء في "معجم مصطلحات إدارة الأعمال" أنّها:"رسم بيانيّ إيضاحيّ يتم بموجبه توصيف المهام والأقسام والمراكز في المنظّمة وعوامل الإرتباط فيما بينها".[6]

- ويرى "عبد العزيز جميل مخيمر" بأنّها:"رسم تخطيطيّ للمواقع الوظيفيّة والعلاقات داخل الهيكل التّنظيميّ (A line diagram of the positions and relationships within the organization structure)".[7]

([1])- سعد علي ريحان المحمدي، **"العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة"**، (أطروحة دكتوراه الفلسفة، فرع: إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011م)، ص. 82. **نقلاً عن:** Robbins S, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, Prentice-Hall Inc New Jersey, 1990, P. 6.

([2])- المرجع نفسه، ص. 82. **نقلاً عن:** Moorhead G. & Griffin R. W., **Organizationl Behavior : Managing People and Organizations**, Houghton Mifflin, Boston, 1998, P. 381.

([3])- R. Allusson **Les Organigrammes**, 4eme Ed, (Paris- France: Entreprise Moderne d'Edition, 1975), P. 12.

([4])- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص. 180. **نقلاً عن:** J. Meyer, **Economie de l'Entreprise**, Premiére G, 2eme Ed, Bardas, Paris, 1985, P. 47.

([5])- المرجع نفسه، ص. 180. **نقلاً عن:** B. Lussato, **Les Structures de l'Entreprise**, Chihab, Alger,1995, P. 27.

([6])- شعاع للنشر والعلوم، **__معجم مصطلحات إدارة الأعمال__**، ط1، ترجمة: أمل عمر بسيم الرفاعي، (حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م)، ص. 404.

([7])- عبد العزيز جميل مخيمر، **واقع الهياكل التنظيمية في الوطن العربي وآليات التطوير والتغيير**، (القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م)، ص. 24.

- كما يرى "حسن إبراهيم بلوط" بأنّها:"رمز هيكلية المنظّمة بحيث تظهر العلاقات القائمة والتنظيم الرّسميّ لمناصب العمل المتوافرة في المنظّمة. وتحدّد الألقاب الوظيفيّة المرافقة للمناصب الوظيفيّة المختلفة وخطوط وقنوات السّلطة والإتّصال بين المناصب والسلطات التّنظيميّة القائمة". أو هي:"الوجه الآخر للهيكلية الرّسميّة المعتمدة كونها تدلّ بخطوطها البيانية على الطريقة التواصليّة التي تنوي المنظّمة استخدامها في إدارة أعمالها".[1]

- وتعتبرها "بن حمود سكينة" بأنّها:"الأسلوب المتّبع لتوضيح أيّ تنظيم، وهي تمثّل التّنظيم في نقطة خاصّة من الزمن، وتوضّح من خلال خطوط الإتصال مسؤولي الأقسام والدوائر المختلفة، وأيضاً سلسلة الأوامر (سلسلة التدرّج أو خطّ السلطة) من الرئيس إلى أدنى الوظائف".[2]

- وعرّفها "جمال الدين لعويسات" بأنّها:"تمثيل بيانيّ للعلاقات الإداريّة القائمة في المنظّمة".[3]

وعلى أساس ما تقدّم نرى بأنّ أكثر مظاهر التنظيم الرّسميّ وضوحاً هي الخريطة (الخارطة) التّنظيميّة.[4] ويمكن إيجاد الترابط بين الهيكل التّنظيميّ والخريطة (الخارطة) التّنظيميّة (Organigramme / Organization Chart)؛ باعتبار هذه الأخيرة هي الطريقة التي تعرض الهيكل التّنظيميّ (Organizational Structure) بمخطّط أو رسم بيانيّ، أو تصوير التّنظيم بيانيّاً.

هناك نوعان للخريطة التّنظيميّة يفضّل وجودهما بالمنظّمة، هما:[5]

1- الخريطة الأساسيّة (Master Chart): وهي توضّح الهيكل التّنظيميّ الشامل، وتعطي الصورة الكاملة عن العلاقات بين مختلف التقسيمات التّنظيميّة بالمنظّمة.

2- الخريطة التكميليّة (Supplementary Chart): وهي تعرض الهيكل التّنظيميّ لإدارة أو تقسيم تنظيميّ واحد، وتعطي تفصيلات أكثر مثل الإختصاصات والتقسيمات الفرعيّة والوظائف وتوزيع السّلطات والعلاقات بينها داخل التقسيم الوظيفي.

وتتضمّن الخرائط التّنظيميّة مجموعة من المعلومات حتّى تلعب دورها بفاعليّةٍ، تتمثّل في:[6]

- يجب أنْ يكون للخريطة إسم يدلّ عليها يوضع في المكان العلوي من وسط الخريطة.
- تأريخ الخريطة؛ لابدّ من وجود تاريخ يدلّ على زمن إعدادها، حتّى تسمح بتحديد صورة الهيكل التّنظيمي في وقت معيّن ومدى تمثيلها له.
- حتّى تأخذ الخريطة الصبغة الرّسميّة لابدّ أن تتضمّن توقيع واضعها واسمه.
- يجب مراجعة الخريطة التّنظيميّة باستمرار لتساير التعديلات أو التغيّرات التي تطرأ على الهيكل التّنظيميّ.

([1])- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 294.
([2])- بن حمود سكينة، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، (برج الكيفان- الجزائر: دار الأمة، 2012م)، ص. 99.
([3])- جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص. 69.
([4])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 143.
([5])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص ص. 164-165.
([6])- عبد الوهاب سويسي، **المنظّمة: المتغيّرات - الأبعاد - التصميم**، (الجزائر: دار النجاح للكتاب، 2009م)، ص ص. 143-144.

الفرع الثاني: الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

يتّفق الباحثين بصورةٍ عامّةٍ على تعدّدية **أبعاد الهيكل التنظيميّ** (**Demensions of Organizational Structure**) التي تجعل منه يأخذ الشكل الذي هو عليه، وتساهم في رسم المعالم الأساسيّة له، لكنّهم يختلفون في تعريفاتهم الإجرائيّة لكلّ بُعدٍ منها، وفيما إذا كان بُعداً رئيسيّاً أم ثانويّاً.[1] ولذلك فإنّ للهيكل التّنظيميّ أبعاد كثيرة ومترابطة، لكنّ العديد من الكُتّاب افترضوا ثلاثة أبعاد رئيسيّة للهيكل التّنظيميّ؛ التعقيد، الرّسميّة، والمركزيّة.[2] علماً أن هذه الأبعاد الثلاثة - والتي سنعتمدها – ترتبط بأغلب إن لم نَقُل جميع تلك الأبعاد السابقة، مع الإشارة إلى أنّ قبول هذه الأبعاد الثلاثة باعتبارها أبعاد رئيسيّة في الهيكل التّنظيميّ من قِبَل العديد من الباحثين والمُنظِّرين في المنظّمة لا يعني أنّ الجميع متّفق على ذلك رغم انتشارها بينهم إلى حدٍّ كبيرٍ.[3] وفيما يلي الأبعاد الرئيسيّة الثلاثة للهيكل التّنظيميّ:

أولا: التعقيد (Complexity / Complexité): إنّ أوّل ما يصطدم به الإنسان عند وُلوجِه أيّ منظّمة هو التعقيد. إنّ تقسيم العمل والمستويات التّنظيميّة وتعدّد الوحدات التّنظيميّة ما هي إلاّ شواهد وصور دالّة على وجود التعقيد. فبالرغم من أنّ بعض المنظّمات تبدو بسيطة لأوّل نظرةٍ إلاّ أنّها تنطوي على أشكالٍ عجيبة من التعقيد.[4] ومن هذا المنطلق قدّم كُتّاب كثيرون عدّة تعاريف للتعقيد نذكر منها ما يلي:

([1])- هناك الكثير من الأبعاد للهيكل التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
* **المكوّن الإداريّ (Administrative Component):** هو عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقيّة العاملين في وظائف إداريّة بالنّسبة إلى مجموع قوّة العمل في المنظّمة.
* **المركزيّة (Centralization / Centralisation):** نسبة الوظائف التي يمارس العاملين فيها المشاركة في اتّخاذ القرارات، وعدد المجالات أو المواقع التي يمارسون فيها هذه المشاركة.
* **التعقيد (Complexity / Complexité):** عدد الوظائف المتخصّصة، والأنشطة المهنيّة والإحترافيّة، والتدريب المتخصّص للعاملين.
* **تخويل الصلاحيّة أو تفويض السّلطة (Delegation of Authority):** نسبة عدد القرارات الإداريّة التي يقوم المدير بتخويلها للمستويات الإداريّة الأدنى إلى عدد القرارات التي يتّخذها بنفسه.
* **التمايز أو الإختلاف (Differentiation):** عدد الوظائف الإختصاصيّة في المنظّمة.
* **الرّسميّة (Formalization / Formalisation):** المدى الذي بموجبه يتم تحديد ورسم دور الموظّف بشكلٍ رسميٍّ، وتثبيت ذلك في السّجلات الرّسميّة للمنظّمة.
* **التّكامل (Integration):** نوعيّة التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التّنظيميّة من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة. أو هو الخطط والمعلومات المرتدّة (التقارير) المستخدمة لأغراض التّنسيق وبين الوحدات الإدارية في المنظّمة.
* **الاحتراف أو المهنيّة (Professionalization):** الدّرجة التي يعتمد فيها الموظّف على منظّمة مهنيّة معيّنة كمرجعٍ أساسيٍّ لتصرّفه الوظيفيّ. كما تشير إلى مستوى التدريب والثقافة الرّسميّة للعاملين، فيكون الإحتراف عاليّاً عندما يحتاج الموظّف إلى فترةٍ طويلةٍ من التّدريب المتخصّص للحصول على عمل في المنظّمة أو لممارسة عملٍ معيّنٍ.
* **نطاق الإشراف (Span of Management / Span of Control / Span of Supervision):** عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يُشرِف عليهم بفاعليّة، أو عدد الأفراد الذين يجب أنْ يُشرِف عليهم المدير.
* **التخصّص (Specialization):** الدّرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التّنظيميّة إلى أنشطة متشابهة متخصّصة في حقل معيّن ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى. وكلّما كانت درجة التّخصّص منخفضة سيؤدي الفرد عدد واسع من المهام المتنوّعة في الوظيفة التي يشغلها، أمّا إذا كانت الدّرجة عالية فسيؤدي عدداً أقلّ من المهام.
* **المعياريّة أو التنميط (Standarization / Standardisation):** هي مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقةٍ موحّدةٍ رسميّاً من قِبل الإدارة.

لمزيد من التفصيل أنظر: مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، ط2، (عمان- الأردن: دار وائل، 2005م)، ص ص. 59-61. **نقلاً عن كل من:**
- Jerald Hage & Michael Aiken, **"Relationship of Centralization to other Structural Properties"**, **Administrative Science Quarterly**, June 1967, PP. 79-80.
- Bernard C. Reimann, **"Dimensions of Structure in Effective Organization: Some Empirical Evidence"**, **Academy of Management Journal**, December 1974, PP. 693-708.
- Richard H. Hall, **"Professionalization and Bureaucratization"**, **American Sociological Review**, February 1968, PP. 92-104.
- Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs and Applications**, 2nd Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1993, P. 500.

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 106.

([3])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 59 و ص. 62.

([4])- عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص. 153.

- عرّفه **"مؤيد سعيد السالم"** بأنّه:"درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظّمة".[1]

- وعرّفه **"ريتشارد هال"** (Richard H. Hall) بأنّه:"احتواء المنظّمة المعقّدة على جزئيات تتطلّب تنسيقاً وتحكّماً، وكلّما كانت المنظّمة معقّدة كانت تلك الأشياء مُهمّة".[2]

وحسب **"هاغ"** (Hage) فالتعقيد مرادف للتخصّص.[3] ولذلك يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصّص أساساً مهماً في عملية التنظيم. ويتضمّن تقسيم المنظّمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معيّنة، ويتمّ ترتيب هذه الوحدات عموديّاً، يشرف كل منها على عددٍ من الأقسام والفروع، ممّا يضمن الإشراف الدّقيق والمساءلة. والتّعقيد التنظيميّ محصلة أسباب كثيرة أهمّها تنوّع الوحدات الإدارية أفقياً، عمودياً وجغرافياً.[4] فهناك تمايز أفقي وتمايز عمودي/رأسي وتمايز جغرافي، كما يلي أدناه:

1- التمايز الأفقي (Horizontal Differentiation): وهو الذي يشير إلى تعدّد وتنوّع الأنشطة التّنظيميّة، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتّخصّصات المتنوّعة فيها.[5] أيْ أنّ التمايز الأفقي يشير إلى الإختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظّمة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام التي تُنجز، والمستويات الثقافيّة والتدريبيّة التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في هذا القسم أو ذاك. وكلّما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفةٍ متخصّصةٍ ومهارةٍ عاليةٍ، تكون المنظّمة أكثر تعقيداً بسبب التباين في تطلّعات الأفراد. إنّ هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظّمة الاتصال والتفاهم مع بعضهم بعضاً، كما تصبح عمليّة التّنسيق عملية صعبة بالنسبة للإدارة. ولذلك يعتبر تقسيم العمل والتّخصّص من أكثر المتغيّرات وضوحاً بالنسبة للتمايز الأفقي في المنظّمة إذ بموجبه يؤدي الفرد مجموعة من الأنشطة المهنيّة والتي يمكن إنجازها عن طريق تقسيم العمل بشكلٍ سليمٍ.[6]

وعليه فالتمايز الأفقي يعني إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولّى كل منها القيام بوظيفة متخصّصة من وظائف المنظّمة مثل إدارة البحث والتطوير، الإدارة المالية، وإدارة الرقابة، وإدارة الموارد البشريّة. إذ تقتضي المنظّمة نوعاً من التخصّص الوظيفي. وهناك علاقة طرديّة بين تعدّد وتنوّع الوظائف ودرجة تعقّد التنظيم. وكلّما استلزم الأمر إيجاد آليات خاصّة بالتنسيق بين جهود مختلف هذه الوحدات والعاملين فيها وتعدّدت الوظائف كلّما تعقّد التنظيم، زادت المشاكل وكان ضروريّاً تطوير آليات للتعامل معها.[7]

([1])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 62.

([2])- عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص. 153. **نقلاً عن:** ريتشارد هال، **المنظّمات**، ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري، (الرياض - المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2001م)، ص. 127.

([3])- المرجع نفسه، ص. 154.

([4])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص ص. 143-144. **نقلاً عن:** James L. Price & Charles W. Mueller, **Handbook of Organizational Management**, Marshfield, Mass: Pitman Publishing, 1986, PP. 100-105.

([5])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 107. نقلاً عن: Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 65.

([6])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص ص. 62-63.

([7])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 144. **نقلاً عن:** Alan L. Dean, "**The Management oft he Executive Branch**", **Annals oft he Academy of Political and Social Science**, March 1983, P. 81.

2- التمايز العمودي/الرأسي (Vertical Differentiation): تزداد المنظّمة تعقيداً مع زيادة الوحدات التّنظيميّة المتخصّصة والتي توزّعت أفقيّاً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التّوسع تقسيم هذه الوحدات عموديّاً إلى مستويات إداريّة متعدّدة، بحيث يشرف كلّ مستوى إداريّ على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب. ويرافق زيادة عدد المستويات الإداريّة صعوبات في الإتّصال والتنسيق والإشراف. فكلّما زاد عدد المشرفين كان هناك حاجة لوجود منسّقين بينهم من مستوى إداريّ أعلى وهكذا.[1] وعليه فإنّ التمايز العمودي/الرأسي يشير إلى عمق الهيكل التّنظيميّ ويقاس بعدد المستويات التّنظيمية.[2] أيْ أنّنا نعني بهذا النوع من التمايز البعد العمودي/الرأسي للهيكل التّنظيميّ أو عمق الهيكل التّنظيميّ. فالتمايز يزداد (وكذلك التعقيد) بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظّمة. إذ كلّما ازداد عدد المستويات الإداريّة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا (المباشرة)، ازدادت احتمالات التشويش وعدم الدّقة في الإتّصالات بين المستويات. كما تزداد صعوبة تنسيق القرارات الخاصّة بإدارة الموارد البشريّة. وازدادت أيضاً عند الإدارة صعوبة التعرّف الدقيق على الأعمال التنفيذيّة في المستويات الدنيا.[3]

لابدّ أن نشير إلى أنّ التعقيد الأفقي ليس مستقلاً عن التعقيد العمودي/الرأسي؛ فالتمايز الأفقي ممكن أن يفهم بشكلٍ أفضل كنتيجة لزيادة التمايز العمودي/الرأسي. إذ كلّما ازداد التخصّص ازدادت أهميّة تنسيق المهام. ولأنّ ازدياد التمايز الأفقي يعني تزايد احتياجات الأفراد إلى برامج تدريبيّة وإلى زيادة التباين في خلفياتهم الشّخصيّة إلى درجة قد تجعل من ملاءمة تخصّصهم لجميع مهام المنظّمة شيئاً صعباً.[4]

3- التمايز الجغرافي (Territorial / Spatial Differentiation): ويشير إلى مدى الإنتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظّمة وأنشطتها.[5] أيْ أنّ التمايز الجغرافي يتمثّل بعدد الفروع التابعة للمنظّمة والتي تتوزّع في المناطق الجغرافيّة المختلفة، إذ كلّما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التّنظيم والهياكل التّنظيميّة.[6] إذن التمايز الجغرافي هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظّمة أو بين الأفراد أو المصانع. والملاحظ أنّه كلّما ازداد الإنتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد؛ فالشركة الصناعيّة ممكن أن تتمايز أفقيّاً عندما تفصل بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج، وعندما يتمّ إنجاز الأنشطة التسويقيّة في عدّة مدن وتركّز عملية الإنتاج في مدينةٍ

([1])- المرجع نفسه، ص. 145. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3rd Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 87.

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 107. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3rd Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall), 1990,, P. 65.

([3])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 63.

([4])- المرجع نفسه، ص. 63.

([5])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق ، ص. 107. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3rd Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 65.

([6])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 147.

واحدةٍ فقط. هذه الشركة تكون أكثر تعقيداً من تلك التي تركّز وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج في مدينة واحدة فقط.[1]

وبالإمكان أيضاً ملاحظة التمايز الجغرافي مع التمايز العمودي/الرأسي؛ ففي الوقت الذي تكون فيه الهياكل التنظيميّة الطويلة (Tall Organization) أكثر تعقيداً من الهياكل التنظيميّة المُسطّحة (أو المُنبسِطة أو المُستوِية) (Flat Organization)، فإنّ المنظّمة ذات الهيكل المُسطّح (أو المُنبسِط أو المُستوِي) التي تتوزّع فيها الصلاحيات جغرافيّاً، هي أكثر تعقيداً من منظّمة تتركّز إدارتها في موقع واحد.[2]

والخلاصة أنّ الهيكل التّنظيميّ يزداد تعقيداً كلّما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة السابقة، وكلّما زادت درجة التعقيد كلّما زادت الحاجة للإتصالات والتّنسيق والرّقابة.[3] توسّع التنظيم أفقيّاً وعموديّاً/رأسيّاً وجغرافيّاً يؤدي إلى زيادة درجة تعقيده، وزيادة المشاكل، ممّا يوجب حلّها بإيجاد وسائل وآليات خاصّة بالتنسيق والرقابة، وهو ما يُشكّل عبئاً إضافيّاً على المديرين. إنّ قرار التوسّع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوباً بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقّع منه.[4]

<u>ثانياً:</u> الرسميّة (Formalization / Formalisation): تشير الرّسميّة إلى مدى اعتماد المنظّمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، وتستخدم المنظّمات بُعد الرسميّة لتحقيق تنميط/معياريّة السلوك (الضّبط والسّيطرة عليه والتنبّؤ به) وبالتالي تخفيض درجة التباين أو التنوّع في السلوك.[5] ولذلك فإنّ مبرّرات الرّسميّة يمكن حصرها في النقاط أدناه:[6]

- تقليل الإختلاف وتعزيز الإنسجام والوحدة في الأعمال.
- تعزيز التّنسيق في التنظيم.
- تقليل التكاليف وتعزيز الفاعليّة التنظيميّة.

ولكي يمكن فهم بُعد الرّسميّة لابدّ من التطرّق إلى بعض تعاريفها التاليّة أدناه:

- عرّفها "ناصر قاسيمي" في **"دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"** على أنّها:"كل ما هو مكتوب واتفق عليه واضعو سياسة المنظّمة، وكل المعاملات المستندة إلى النّصوص الرّسميّة التي تكون ملزمة للجميع". وهي:"درجة تقنين نظام العمل والمهام والحقوق والواجبات وقواعد العمل والإجراءات بحيث يتمّ أداؤها بطريقةٍ موحّدةٍ ومنسجمة ومتناسقة، ويبدو ذلك من خلال إلتزام الأفراد بها في سلوكهم".[7]

([1])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 64.
([2])- المرجع نفسه، ص. 64.
([3])- حسين حريم، **السلوك التّنظيميّ: سلوك الأفراد والجماعات في منظّمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 315.
([4])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 147.
([5])- ندى عبد المطلب جاسم، **<u>"دور أبعاد الثقافة المنظّميّة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي"</u>**، مجلّة **"<u>مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة</u>"**، بغداد – العراق، العدد 31، 2012م، ص. 236.
([6])- بغدود راضية، المرجع السابق، ص. 45.
([7])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 69.

- وعرّفها "مؤيد سعيد السالم" بأنّه:"الدرجة التي يكون فيها العمل رسميّاً، أيِ يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محدّدة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأنّ هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك".[1]

- وعرّفها "حسن إبراهيم بلوط" بأنّها:"القواعد والإجراءات الرّسميّة هي باختصار التّنظيم الرسميّ المكتوب والمعلن والذي تحدّد بموجبه السّياسات والقواعد والإجراءات والأوصاف الوظيفيّة والأشياء الأخرى المتّبعة لدى المنظّمة".[2]

نلاحظ أنّ هناك اختلاف بين الكتّاب حول بُعد الرّسميّة من حيث وجوب أنْ تكون موثّقة أم تنتج عن طريق تقاليد العمل، حيث إنّ:[3]

1- هناك من يؤكّد من الكُتّاب على ضرورة أن تكون الرّسميّة موثّقة أيْ وجوب أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكلٍ رسميٍّ، وهم الذين يعرّفون الرّسميّة تبعاً لذلك بأنّها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والإتصالات مكتوبة. لذلك فإنّ قياس الرّسميّة وفقاً لهذا التعريف سيتمّ من خلال الأدلّة الخاصّة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة، والقوانين أو القرارات الإداريّة ذات العلاقة بوظيفةٍ من الوظائف.

2- وهناك من يقول من الكُتّاب أنّ الرّسميّة تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتّبعة في العمل. فالموظّف يكتسب من خلال عمله مع الآخرين تقاليد عمل محدّدة ولذلك لا داعي لأنْ تكون الرّسميّة مكتوبة وموثّقة. ولا شكّ أنّ دراسة درجة الرّسميّة هنا سيعتمد على قياس اتجاهات العاملين بخصوص مدى انتشار أو ممارسة الرّسميّة إلى جانب اعتماد الباحثين على المعايير الموثّقة الأخرى.

وما تجدر الإشارة إليه أنّ درجة الرّسميّة قد تختلف وتتغيّر بشكلٍ كبيرٍ:[4]

أ- بين المنظّمات وداخل المنظّمة الواحدة؛ إذ أنّ هناك أعمال معيّنة لا تحتاج إلى رسميّة عالية، كما هي الحال بالنسبة لمحاضرة الأستاذ في الجامعة. بينما الموظّف في مصلحة التسجيلات عليه أنْ يتّبع خطوات محدّدة في تسجيل الطلبة، وأيضاً موظّف مركز الحسابات الذي يوثّق النتائج السداسيّة والسنويّة للطلبة بدقّة عالية، وهذه الخطوات والتوثيق تُمليها عليهما إدارة الكلية.

ب- وفقاً لمعيار الحرفيّة أو المهنيّة (Professionalization)؛ فكلّما ازدادت هذه الأخيرة في عملٍ معيّنٍ قلّت الرّسميّة، وإن كانت هناك بعض الإستثناءات. فمثلاً يحتاج مدير المالية والمحاسبة في الشركة إلى الإحتفاظ بحسابات دقيقة عن العملاء إلى آخر يوم تعاملوا فيه مع الشركة. بينما نجد محامي أو رئيس المهندسين في نفس الشركة لا يحتاج إلى رسمية عالية في العمل.

([1])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 66.

([2])- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 293.

([3])- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظّمات**، ط1، (عمان– الأردن: دار المسيرة، 2012م)، ص. 196. **نقلاً عن:** D. S. Pugh, D. J. Hichson, C. Hinings, & C. Turner, «**Dimonsions of Organization Structure**», «**Administrative Science Quarterly**», June 1968, P. 75.

([4])- **انظر كل من:** - محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص ص. 147-148.

- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 67.

ولابدّ في هذا المجال من الإشارة إليه، وخاصّة في الوظائف المهنيّة التخصّصية، أنّ جزءاً من التدريب، وتقنين السلوك، وأخلاقيات العمل، تقوم به المؤسسات التعليميّة. إذ نلاحظ أنّ المحامين والمحاسبين والمهندسين وغيرهم من أصحاب المهن يتلقون تأهيلاً مناسباً أثناء دراستهم، يعفي المنظّمات التي يعملون فيها مستقبلاً من القيام بهذه المهمّة، ويكون جهدها تذكيريّاً وليس تفصيليّاً، على خلاف ما يتمّ بشأن العمال غير المهرة، حيث تتولّى المنظّمات التي يعملون فيها تدريبهم بشكلٍ كاملٍ وتشريبهم القيم والإتجاهات وقواعد العمل التفصيليّة.

جـ- وفقاً للمستويات الإداريّة؛ فطبيعة العمل في الإدارة العليا تتطلّب الإنشغال بأنشطةٍ إبداعيّةٍ غير روتينيّة. فحرّية التصرّف التي يمتلكها المدير تزداد كلّما صعد إلى الأعلى في الهيكل التّنظيميّ للمنظّمة. وطبيعة العمل في الإدارة الدنيا تتطلّب الإنشغال بأنشطةٍ روتينيّةٍ. فمن السهل تقنينها. ونفهم من ذلك أنّ الرّسميّة ترتبط بعلاقة عكسيّة مع المستوى الإداري في المنظّمة.

د- وفقاً لطبيعة العمل الممارس؛ حيث تؤثّر طبيعة هذا العمل على درجة الرّسميّة، فالأعمال في قسم الإنتاج أكثر رسميّة (أعمال روتينيّة) من أعمال البيع أو التطوير (أعمال مهنيّة وإستشاريّة).

والخلاصة أنّ هناك علاقة وثيقة بين درجة التخصّص في العمل ودرجة الرّسميّة؛ فكلّما كانت المهام والأعمال بسيطة روتينيّة أمكن تقنينها ووضع الإجراءات والتعليمات المفصّلة لها والتحكّم في كافّة خطوات العمل.[1]

ومن أجل ذلك يشير مفهوم الرّسميّة إلى الدّرجة التي يتمّ فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتمّ تأدية الأعمال بشكلٍ محدّدٍ ومنمّطٍ/معياريٍّ.[2] ولذلك يعني التّنميط/المعياريّة (Standarization / Standardisation) اعتماد المنظّمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاطٍ أو وظيفةٍ معيّنةٍ. وكلّما كانت هناك خطوات موحّدة أو سلوك موحّد (لا يجوز الخروج عنها أو تجاوزها) لأداء أو إنجاز مجموعة أنشطة متشابهة، كان التّنميط/المعياريّة عالياً. وعليه فإنّ الرّسميّة والتنميط/المعياريّة وجهان لعملةٍ واحدةٍ حيث إنّ التّنميط/المعياريّة هو الإعتماد على القواعد والإجراءات، بينما الرّسميّة هي كتابة وتدوين تلك القواعد والإجراءات.[3] هذا من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى يمكن اعتبار الرّسميّة مقياس للتنميط/المعياريّة أيضاً حيث إنّه:[4]

كلّما ازدادت رسميّة العمل قلّت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظّمة، كما تقلّ مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل. ويتوقّع العاملون دائماً أنّ إنجاز أعمالهم سيتمّ بأسلوب نمطيٍّ/معياريٍّ موحّد وأنّ مخرجات هذه الأعمال ستكون موحّدة أو متشابهة أيضاً، فهناك وصف واضح للوظائف، وهناك أيضاً العديد من القواعد والإجراءات التّنظيميّة التي تغطّي مختلف العمليات في المنظّمة.

---

(1)- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص ص. 147-148.
(2)- المرجع نفسه، ص. 147.
(3)- عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص. 153. **نقلاً عن:** Kalika M., **Structures d'Entreprise**, Edition Economica, Paris, 1983, PP. 352-353.
(4)- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 66.

أمّا لو كانت الرّسميّة منخفضة (Low Formalization) سنجد عمل الفرد أو سلوكه في العمل غير مبرمج، أو مبرمج ولكن بشكلٍ قليلٍ، الأمر الذي سيوفّر له حرّية كبيرة في إنجاز عمله.

ثالثاً: المركزيّة (Centralization / Centralisation): يتمثّل البُعد الرئيسيّ الأخير للهيكل التّنظيميّ في اتّباع نمط مناسب من المركزيّة والتي تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظّمة أو توزيع القوّة في المنظّمة.[1] أيْ أين تصنع القرارات في المنظّمة: في المستويات الإداريّة العليا أم في المستويات الإداريّة الدنيا؟ هذا السؤال والإجابة عليه تحدّد بشكلٍ كبيرٍ معالم صياغة الهيكل التّنظيميّ للمنظّمة. و لقد قدّم كُتّاب كثيرون عدّة تعاريف للمركزيّة نذكر منها ما يلي:

- عرّفها "ناصر قاسيمي" في "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل" على أنّها:"أحد أنظمة التسيير التي تعتمد على جعل التخطيط وبناء الإستراتيجيات واتخاذ القرار مركزيّاً قدر الإمكان من خلال التسلسل الهرمي للوظائف والمسؤوليات واكتفاء المرؤوسين بتلقي الأوامر وتطبيق القرارات". أو هي:"حصر السلطة والكفاءات واتخاذ القرار بين أيدي سلطة مركزّة التي منها، شخص المدير، أو إدارة التنظيم، أو الوزارة، أو الولاية".[2]

- وعرّفها "محمد قاسم القريوتي" بأنّها:"قصر حقّ اتخاذ القرارات بيد جهةٍ واحدةٍ، أو مستوى إداريٍّ واحدٍ، أو شخصٍ واحدٍ في قمّة الهرم التّنظيميّ".[3]

- وعرّفها "حسن إبراهيم بلوط" بأنّها:"حصر الوظيفة الإداريّة للمنظّمة وسلطة التقدير والبتّ في القضايا الهامّة في يد سلطة واحدة تتكوّن عادة من رئيس المنظّمة أو من مديرها العام وقلّة من المديرين المعاونين له والذين يشغلون بالطّبع أعلى المناصب الإداريّة". أو أنّها:"تجميع مكامن السّلطة وحصرها بيد الإدارة العليا (Concentration of Power at the Top Organizational Levels)".[4]

وما يجب أخذه بعين الإعتبار هو أنّ الموضوع يتعلّق بدرجة المركزيّة في المنظّمة وهذا يعني أنّه كما يتعلّق بالمركزيّة فإنّه أيضاً يتعلّق باللامركزيّة (Decentralization / Décentralisation)، لأنّه لا توجد في الحياة العمليّة في المنظّمات مركزيّة مطلقة أو لامركزيّة مطلقة. ولذلك لابدّ من تقديم بعض التعاريف للامركزيّة نظير التعاريف التي قدّمناها للمركزيّة، كما يلي أدناه:

- عرّفها "ناصر قاسيمي" في **"دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"** على أنّها:"أحد أنظمة التسيير التي تحاول التخلّص من بعض عيوب المركزيّة والتي تقوم على إشراك باقي أعضاء التنظيم وقطاع النشاط في تسيير المهام التي ينشطونها والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار دون الرجوع إلى الوصاية أو الجهات المركزيّة". أو هي:"عمليّة تهدف إلى زيادة فعاليّة المنظّمة من خلال توزيع سلطة الإدارة وسلطة القرار".[5]

([1])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 107.
([2])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 115.
([3])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 150.
([4])- حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص. 293.
([5])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 111.

- وعرّفها "عمر وصفي عقيلي" بأنّها:"توزيع السّلطة أو حقّ اتخاذ القرار بين المستويات الإداريّة العليا والدنيا".[1]

وعليه فإنّ حقيقة مصطلح المركزيّة ينطلق من البُعدين الرئيسيين السابقين التعقيد والرّسميّة، إنّها تمثّل مدى معيّن، من أقصى درجةٍ إلى أدنى درجةٍ. وعليه ربّما كان من الأفضل والأدّق أن يكون السؤال: لماذا كانت المركزيّة – اللامركزيّة موضوعاً مُهمّاً في الإدارة أو في المنظّمة بصورةٍ عامّةٍ؟ إنّ الإجابة على هذا السؤال يمكن بلورتها من خلال بعض النقاط التاليّة أدناه:

باعتبار أنّ المنظّمة مجموعة من الأفراد تقوم على هدف آمنوا به، يُريدون ويعملون على تحقيقه، عن طريق الإدارة التي تحقّق تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لضمان تحقيق الهدف المشترك، يجعل قضيّة اتخاذ القرارات قضيّة مركزيّة لتجسيد تنسيق العمل الجماعي لهؤلاء الأفراد.

أنّ المديرين لديهم قدرات وطاقات محدودة في مجال فحص وتدقيق المعلومات المتعلّقة باتّخاذ القرارات، وهذا يعني تراكم المعلومات دون اتخاذ للقرارات على أساسها. ولذلك يتطلّب الأمر من المديرين تخويل صلاحيّة فحص وتدقيق بعض المعلومات واتخاذ قرارات بشأنها إلى آخرين. وضرورة هذا التخويل يجعل من قضيّة اللجوء إلى اللامركزيّة هامّة جدّاً لمعالجة المشكلات التي لا تحتمل التأخير، وخاصّة إذا كانت المنظّمة تمتلك فروعاً متباعدة جغرافيّاً، وتتطلّب معالجات تتلاءم مع متغيّرات بيئة تلك الفروع.

أن وجود كفاءات في المستويات الدنيا مستعدّة لتحمّل المسؤوليّة، وخاصّة إذا كانت الإدارة العليا تمتلك رؤية إيجابيّة اتجاه هذه الكفاءات، يدعو إلى تشجيع الإدارة العليا للأخذ باللامركزيّة لإتاحة المجال لهذه المستويات الدنيا لتطوير وتنمية مهاراتها الإداريّة وتفجير الإبداع فيها.

ولذلك نجد في بعض المنظّمات هناك مركزيّة عاليّة؛ بمعنى أنّ أغلب القرارات تؤخذ من قبل الإدارة العليا. وفي منظّمات أخرى نجد أنّ صلاحية اتخاذ القرارات تمّ تخويلها إلى المستويات الإداريّة الأدنى، فنقول أنّ اللامركزيّة عالية في هذه المنظّمات. ولكن عموماً يمكن القول أنّ المركزيّة أصلح للمنظّمات التي تعمل في ظل ظروف بيئيّة مستقرّة، وكلّما تعقّدت البيئة وأصبحت غير مستقرّة، يصبح اللجوء إلى اللامركزيّة بمثابة العلاج الشافي للكثير من المشكلات الإداريّة.[2]

إنّ موضوع المركزيّة واللامركزيّة رغم ما كُتب عنه، لا زال يمثّل واحداً من أعقد المواضيع في المنظّمة. والأسئلة التاليّة تؤشّر لنا جزء من المشاكل المرتبطة بهذا الموضوع:[3]

1- هل نتعامل في المركزيّة مع السّلطة الرّسميّة فقط أم أنّ للتنظيم غير الرّسمي دور في ذلك؟ ثمّ أليس للإستشاري أو للخبير تأثير في صناعة القرارات التي تؤخذ في المستويات الإداريّة العليا؟

([1])- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، (عمان– الأردن: دار زهران، 1997م)، ص. 348.
([2])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 72.
([3])- المرجع نفسه، ص. 70.

2- هل بإمكان السياسات تَخَطِّي اللامركزيّة أو تجاهلها أو تهيمن عليها؟ بمعنى هل أنّ اللامركزيّة موجودة فعلاً عندما تؤكّد السياسات المركزيّة ضرورة انسجام القرارات التي تؤخذ في المستويات الدنيا مع رغبات وتطلّعات الإدارة العليا؟

3- ألا تقود السيطرة (حذف، شطب، تحوير...) على المعلومات من قبل العاملين في المستويات الإداريّة الدنيا إلى اللامركزيّة لِمَا يبدو أمامنا قرار مركزي؟ ألا يعني أنّ بإمكان المستوى الأدنى التلاعب بالمعلومات وتوقيت رفعها إلى المستوى الأعلى بما يجعل الأخير يتّخذ القرار الذي خطّط له المستوى الأدنى؟

<u>رابعاً:</u> العلاقة بين التعقيد، الرّسميّة والمركزيّة: تؤكّد دراسات إدارية عديدة وجود علاقة عكسيّة بين المركزيّة والتعقيد، بينما ترتبط اللامركزيّة بقوّة التعقيد العالي، وحجّة أصحاب هذه الدراسات أنّ تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصّص تقود بالضّرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنّهم عارفين بمجريات الأمور التي ينجزونها أو يتعاملون معها، ولكن لو نظرنا إلى الأمر من زاوية أخرى سنقول: إنّه كلّما مالت الإدارة إلى ممارسة المركزيّة قلّت الحاجة إلى التدريب المتخصّص للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وعليه فإنّنا نتوقّع في هذه الحالة ارتباط التعقيد العالي مع اللامركزيّة عند تفحّص هيكل المنظّمة.[1]

هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما زالت العلاقة بين الرّسميّة والمركزيّة غامضة نوعاً ما ومحيّرة أحياناً، والنتائج متضاربة، إذ هناك بحوث إدارية وجدت العلاقة طرديّة قويّة بين المركزيّة والرّسميّة. بينما وجدت بحوث أخرى (أكثر حداثة) علاقة عكسيّة قويّة بين البُعدين، حيث إنّ هناك بعض المنظّمات تؤكّد بصورة أكثر على الرّسميّة ولكنّها لامركزيّة أيضاً.[2]

إنّ الرّسميّة العالية بالإمكان رؤيتها سواء في الهيكل التّنظيميّ المركزيّ أو الهيكل التّنظيميّ اللامركزيّ، فحينما يكون غالبيّة العاملين في المنظّمة غير ماهرين فمن المحتمل أن تجد الكثير من الإجراءات والقواعد الرّسمية الرامية إلى قيادة سلوكيات هؤلاء العاملين بالشّكل الذي تبغيه المنظّمة، وبالإمكان أن تجد أيضاً أنّ القيادة العليا في هذه المنظّمة قيادة سلطويّة ومركزيّة أيضاً، وعند تفحّص السّيطرة في هكذا منظّمة نجد أنّها تمارس بالأطر الرّسميّة ويتركّز اتخاذ القرار في الإدارة العليا.[3]

أمّا لو انتقلنا إلى منظّمة أخرى فيها غالبية العاملين متخصّصين أو مهنيين أو محترفين (Professionals) سنجد شيوع اللامركزيّة والرّسميّة القليلة. لكن ذلك ليس دائماً لأنّ نوعيّة القرارات

([1])- **أنظر كل من:** - ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص. 197.

- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 107. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 65.

([2])- **أنظر كل من:** - مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 73. **نقلاً عن:**

- D. S. Pugh, D. J. Hichson, C. Hinings, & C. Turner, «**<u>Dimonsions of Organization Structure</u>**», «**<u>Administrative Science Quarterly</u>**», June 1968, PP. 75-80.

- Child John "**<u>Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study</u>**", «**<u>Administrative Science Quarterly</u>**», March 1972, PP. 163-177.

- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 108. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 65.

([3])- ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص. 197.

المطلوب البتّ بها تغيّر من هذه العلاقة. إذ يتوقّع المحترفين لامركزيّة في القرارات التي تؤثّر على عملهم بصورة مباشرة وإن كان هذا لا ينطبق على بعض القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأفراد، كالأجور وإجراءات تقييم الأداء أو القرارات الإستراتيجيّة. ثمّ إنّ رغبة واهتمامات المحترفين من جهة أخرى تكمن في عملهم الفنّي لا في صناعة القرارات الإستراتيجيّة. هذا قد يؤدّي إلى رسميّة متدنّية مع مركزيّة في آنٍ واحدٍ، على أيّ حال، إنّ المركزيّة تقترن بالإستراتيجيّة وليس بالقرارات التشغيليّة كما أنّ للقرارات الإستراتيجيّة تأثيرات بسيطة في أنشطة الفنيّين أو المحترفين.[1]

إنّ كلاًّ من الرّسميّة والتعقيد يؤدي إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظّمة. ومن هنا قد يرى البعض أنّه مع تزايد درجة التعقيد قد تقلّ درجة الرّسمية، ويرى رأي آخر أنّه كلّما زاد التمايز ازدادت معيارية/تنميط الأعمال وطبق مزيد من الإجراءات لضبط السّلوك. وكلا الرأيين صحيح.[2]

المطلب الرابع: مفهوم المنظّمة ككائن حي

يرى كلّ من "فرنسيس جويلارت" و "جيمس كيلي" (Francis J. Gouillart & James N. Kelly) أنّ المنظّمة مثل الإنسان كائن بيولوجي (حيوي). وأنّ فكرة الخلية وحدة الحياة الرئيسيّة في الكائنات البيولوجيّة، وأنّ بقاءها يعتمد على وجود النواة وسلامتها، بما تحويه من سيتوبلازم وكروموسومات. يوفر السيتوبلازم البروتين والخمائر اللازمة لحياة الخلية وتجدّدها بناء على أوامر من مراكز التحكّم في الكروسومات. ومراكز التحكم هي الجينات التي تتحكم في صفات الكائن الحي الظاهرة والخفية. وكلها تعمل في تكامل وتناغم رائعين. وينهار بناء الخلية تماماً إذا تعطّلت وظيفة واحدة من وظائفها...

هذه الفكرة تنطبق على المنظّمة البيولوجية (الحيوية) كما تنطبق على الخلية. فإذا كان في كل خلية بشرية 23 كروموسوماً، فإنّه يمكن تمييز 12 كروموسوماً في المنظّمة. وإذا كان للإنسان عقل وجسد وبيئة وروحاً، فإنّ للمنظّمة – أيضاً – عقلاً وجسداً وبيئةً وروحاً. وإذا كانت الجينات البشرية هي التي تنقل الأوامر إلى كل مكوّنات الخلية ليكتب لها البقاء والحفاظ على خصائصها، فإنّ هذا الدور تلعبه الإدارة في كل مستويات المنظّمة، وتتحمّل مسؤولية بقاء واستمرار وتميّز المنظّمة في بيئتها. الفرق الوحيد بين الإنسان والمنظّمة؛ هو أنّ حياة الإنسان تنتهي دائماً بالموت، أما المنظّمة فيمكن أنْ يكتب لها الخلود في دنيا الأعمال ولا تموت أبداً، إذا كانت جيناتها – مديروها –

([1])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 73. **نقلاً عن:** Hage Jerald & Michael Aiken, «**Relationship of Centralization to other Structural Properties**», «**Administrative Science Quarterly**», June 1967, PP. 79-80

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظّمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 108. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 3th Ed, (Englewood Cliffes, N. J: Prentice-Hall Inc.), 1990,, P. 65.

وكروموسوماتها – أنظمتها – الإثنا عشر قادرة على التحوّل إلى الأفضل في إطار بيئتها ومناخها التنظيمي.[1]

وعليه فقد شُبّهت المنظّمة بالكائن الحيّ، تأكيداً على كونها في تفاعل مستمر مع بيئتها. ولذلك فإنّ المنظّمة تمرّ بمراحل (مُختلف حولها) شبيهة بـ**"دورة حياة"**[2] الكائن الحي، وهي مراحل تتميّز كل واحدة منها بخصائص ثابتة، ولكن هذا التشبيه ليس دقيقاً في جانبين هامين على الأقل وهما:[3]

- إن الكائن الحي مصيره الموت والفناء، في حين أن قليلاً من المنظّمات يفنى ويختفي.
- إن الكائن الحي ينتقل بصورةٍ حتميةٍ من الشيخوخة إلى الموت والفناء، في حين أنّ المنظّمات قد تتجاوز مرحلة الإنحدار (الشيخوخة) بنجاح وتُعاوِد إنتعاشها ونموّها.

ويشير مفهوم **دورة حياة المنظمة** إلى أنّ للمنظّمة نمط من أنماط التغيّر الذي يمكن التنبؤ به، باعتبار أنّ إنتقال المنظّمة من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً ممّا يعني إمكان التنبؤ به.[4] ولذلك فإنّ أهمية استخدام وتبني مفهوم دورة حياة المنظمة قلَب الموازين الإدارية تماماً. فلم يعد مقبولاً الآن القول إنّ المنظّمة كيان تنظيمي ثابت (Static Entity) لأنّها وفقاً لهذا المفهوم الجديد كائن حي يتحرّك باستمرار وهي تتطوّر وتتغيّر. كما أنّ التعامل مع المنظّمة على أساس أنّها كائن حيّ يمرّ بمراحل عمرية عديدة، يجعلنا عارفين مسبّقاً أنّ تشخيصنا لهذه المنظّمة في لحظة أو موقف معيّن سوف لن يبقى صالحاً بعد حين، لأنّ المنظمة تسير، تنمو، تنضج، تتدهور... وهي بالتأكيد سوف تتغيّر تبعاً للمرحلة التي تكون فيها أو تقبل عليها. إذن، إن الموقف الذي تتميّز به المنظّمة في مرحلة معيّنة لا يكون ثابتاً لأنه سوف يتغيّر عبر المراحل التي ستمرّ بها المنظّمة مستقبلاً.[5]

الفرع الأول: نماذج دورة حياة المنظّمة

بالرغم ممّا يثار من تحفّظ حول موضوع مراحل **"دورة حياة المنظمة" (Organizational Life-Cycle)**، إلا أنّ ما ينبغي التنبيه إليه هو أنّ هذه المراحل لا تنطبق على كافة المنظّمات، لأنه ليس من الضرورة أن تمرّ بها وبنفس الترتيب والأعراض، ولكن أهمية تفهّمها تكمن في ضرورة النّظر لهذه المنظّمات بأنّها كائنات حية، تتفاعل مع بيئتها، وتختلف قدراتها على التكيّف من مرحلة

([1])- بحسب كل من "فرنسيس جويلارت" و "جيمس كيلي" (Francis J. Gouillart & James N. Kelly) يمثّل تحويل المنظّمات الآن التحدي الكبير أمام إداراتها. وقد يكون هو الواجب الوحيد أمام قادة الوحدات الإقتصادية. وقد عرّفا التحوّل الناجح للمنظّمة بأنه:"إعادة تصميم كروموسومات المنظمة البيولوجية (الأنظمة) وجينات تلك الأنظمة (الإدارة) في وقت واحد، وإن اختلفت سرعات الإعادة، على أن يتم التصميم في أربعة محاور متناغمة ومتكاملة ومترابطة، هي: إعادة تشكيل عقل المنظمة - إعادة بناء جسم المنظّمة – إعادة إحياء بيئة المنظمة – إعادة تجديد أو بعث روح المنظمة".

لمزيد من التعرّف على منهج تحويل المنظّمة بكروموسوماته وجيناته من واقع خبرات وتجارب منظمات حقيقية عايشها كل من المؤلفان "فرنسيس جويلارت" و "جيمس كيلي" (Francis J. Gouillart & James N. Kelly)، وتم تسجيلها كما وقعت بأشخاصها وأحداثها، يرجى الإطلاع على كتابهما **"تحويل المنظمة" (Transforming the Organization : Reframing Corporate Direction – Restructuring the Company – Revitalizing the Enterprise – Renewing People**, McGraw-Hill, Inc., 1995). **أنظر خلاصة هذا الكتاب في:** الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"<u>تحويل المنظمة: مدخل متكامل لتحديد الإتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس</u>"**، نشرة **"<u>خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال</u>"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 23، ديسمبر/كانون الأول 1995م، ص ص. 1-2.

([2])- حظي مفهوم "دورة الحياة" باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا "التسويق" أولاً. حيث استخدم هذا المفهوم ليوضّح كيف تتحرك السلع والمنتجات عبر أربع مراحل هي: الولادة، النمو، النضج، التدهور. **أنظر كل من:**

- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 55.
- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 172-174. **نقلاً عن:** Larry Greiner, «**<u>Evolution & Revolution as Organizations Grow</u>**», **<u>Harvard Business Review</u>**, (May-June, 1998), and **<u>Harvard Business Review</u>** 50 (July-August, 1972), PP. 37-46.

([3])- المرجع نفسه، ص. 169.

([4])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 55.

([5])- المرجع نفسه، ص ص. 57-58.

لأخرى، وإلى ضرورة تبنّي هذه المنظّمات عدّة إجراءات، والتفكير في عدّة حلول للمشاكل وبحسب إختلاف المرحلة التي تمرّ بها، فلكلّ مرحلة متطلباتها لابدّ من إدراكها لكي تضمن المنظّمة البقاء. فالمنظّمات التي تمرّ في مرحلة إنحدار وإضمحلال قد تؤدي بها إلى الإختفاء إن لم تتمكّن المنظّمة من مواجهة هذه المرحلة بنجاح لتُعاود الإنتعاش والنمو.

لقد نال موضوع دورة حياة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، واقترحوا عدداً من النماذج بشأن المراحل التي تمرّ بها المنظّمات خلال حياتها. ولذلك فإنّ هناك نماذج مشهورة لقبولها العام، وهناك نماذج غير مشهورة، كما يلي أدناه:

أولاً: بعض النماذج غير المشهورة لدورة حياة المنظّمة:[1] هناك نماذج لدورة حياة المنظمة غير مشهورة كثيرة، نذكر بعضها من خلال النماذج الثلاث التالية:

1- نموذج "كمبرلي و ميلز" (Kimberly & Milles): الذي قسّم حياة المنظّمة إلى ثلاث مراحل: مرحلة النشأة (Creation)، مرحلة التحوّل (Transformation)، مرحلة التدهور (Decline).

2- نموذج "فيلد و هاوس" (Field & House): الذي قسّم حياة المنظّمة إلى خمس مراحل: مرحلة الولادة (Birth)، مرحلة الشباب (Youth)، مرحلة منتصف العمر (Midlife)، مرحلة النضج (Maturity)، ومرحلة التدهور والفناء (Decline & Death).

3- نموذج "دافت" (Daft): الذي قسّم حياة المنظّمة إلى أربع مراحل: مرحلة النشأة (Creation)، مرحلة النمو (Growth)، مرحلة النضج (Maturity)، ومرحلة التوسّع (Expansion).

ثانياً: أهم النماذج المشهورة لدورة حياة المنظّمة: هناك نماذج لدورة حياة المنظمة مشهورة متعدّدة، نذكر أهمّها من خلال النموذجين التاليين:

1- نموذج "ميلر و فرايزن" (Miller & Freisen): والذي تمّت تجربته على 36 منظّمة.[2] ويقسّم هذا النموذج حياة المنظّمة إلى خمس مراحل:[3]

أ- مرحلة الولادة (Birth): وفي هذه المرحلة تسعى المنظّمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.

ب- مرحلة النمو (Growth): وهنا تبدأ المنظّمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات/دوائر، وتصبح هياكلها أكثر رسميّة.

جـ- مرحلة النضج (Maturity): وهنا تصبح المنظّمات كفؤة، ومستقرّة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية، ولكنّها أقلّ إبداعية.

د- مرحلة الإنحدار/التدهور (Decline): وهنا تتأرجح المنظّمة ضمن أسواق منكمشة لمنتجات متقادمة.

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 170.

(2)- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص. 67.

(3)- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 170-171. **نقلاً عن:** Danny Miller & Peter H. Freisen, «**A Longititudinal Study of Corporate Life Cycle**», **Management Science**, 30, PP. 1161-1183.

هـ- مرحلة إعادة الإنتعاش (Revival): وهنا تشهد المنظّمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

إنّ النمو من الولادة إلى النمو والنضج قد يكون صعباً أو سهلاً معتمداً على درجة إدراك إدارة المنظّمة للحاجة إلى هيكل تنظيمي يتناسب مع حاجات المرحلة. والإنتقال الذي لا يتم توقّعه يسبّب أزمة، كان يمكن تجنبها بنجاح لو تمّ إدراكها.[1]

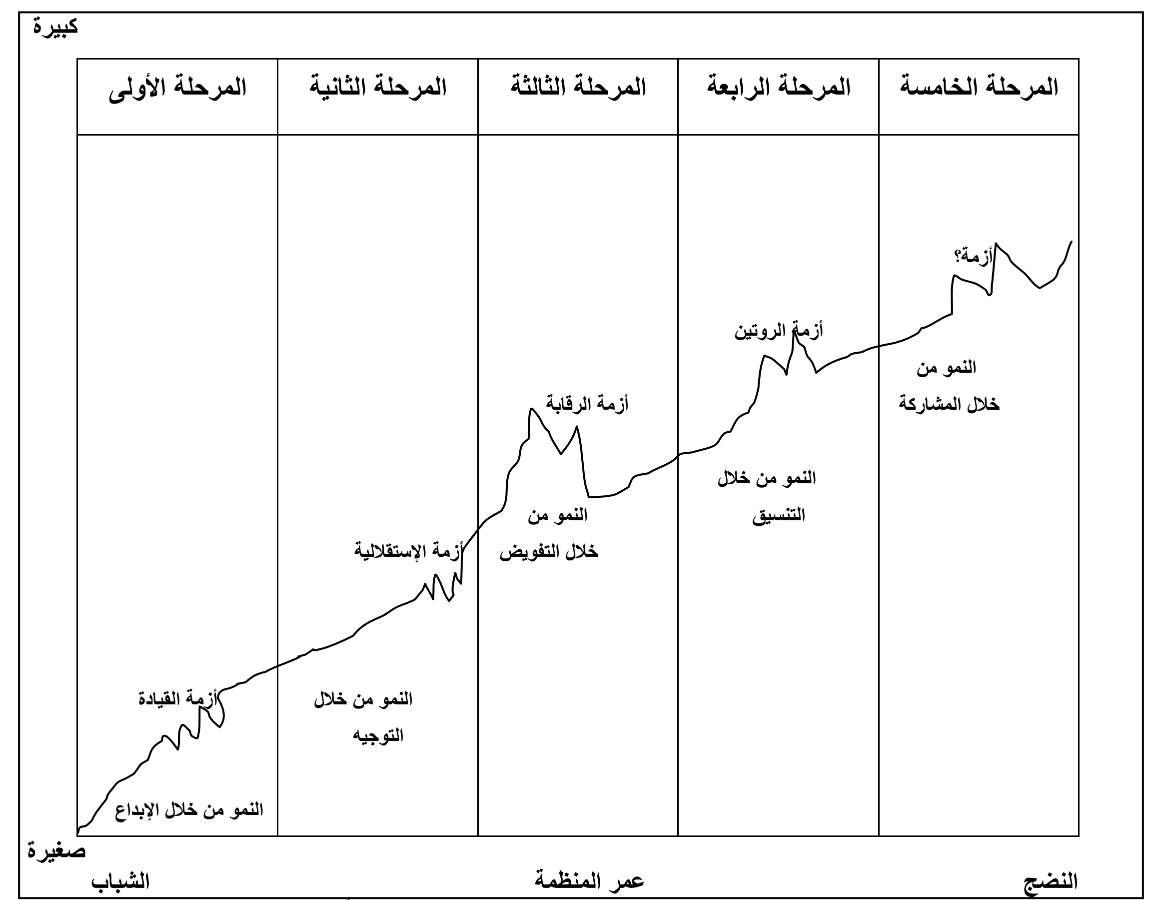
وتجدر الإشارة إلى أنّ استراتيجية المنظّمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية كاتخاذ القرارات والمركزية، تختلف من مرحلة لأخرى. أمّا تتابع المراحل، فإنّه ليس بالضرورة أن تتبع بعضها بعضاً بالترتيب، باستثناء أن "النمو" دائماً يتبع "الولادة". وأنّ معظم المنظّمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج، ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة "الإنتعاش" أو "الإنحدار". وعند النضج تنتقل معظم المنظّمات إلى "الإنتعاش"، ومن ثمّ ينتقل بعضها إلى نمو جديد والبعض الآخر إلى الإنحدار. والملاحظة الهامة، هي أنّ المنظّمات في مرحلة الإنحدار تنتقل غالباً باحتمالية متساوية إلى النمو والنضج أو الإنتعاش أو تبقى في مرحلة الإنحدار.[2]

2- نموذج "لاري غراينر" (Larry Greiner): يعتبر هذا النموذج من أكثر نماذج دورة حياة المنظمة قبولاً وإنتشاراً. وقد طوّر **"لاري غراينر"** نموذجه بالإستناد إلى ملاحظاته للعديد من المنظّمات التي قام بدراستها. وقد ركّز على دراسة وتحليل نمو المنظّمة على متغيّرين رئيسيين وهما: **عمر المنظّمة وحجمها**. ولاحظ بأنّ تطوّر المنظّمة يشهد نمواً هادئاً لفترة وصفه بـ"التطوّر" (Evolution)، ثمّ يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليها "الأزمة" (Crisis). وقد حدّد خمس مراحل لنمو المنظّمة؛ كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها، وإذا ما تمّت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت المنظّمة إلى مرحلة تطوّر جديدة، ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والإنتقال السليم للمرحلة التالية، يصبح انحدار المنظّمة نتيجة محتملة.[3] ولذلك لا شكّ أنّ معرفة تاريخ المنظّمة يساعد الإدارة في تحديد مستقبلها.[4]

والشكل التالي، يمثّل نموذج "لاري غراينر" لدورة حياة المنظّمة:

([1])- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص. 67.
([2])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 171-172.
([3])- المرجع نفسه، ص ص. 171-172.
([4])- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص. 67.

الشكل رقم (4): نموذج "لاري غراينر" لدورة حياة المنظّمة



المصدر: حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع نفسه، ص. 174. **نقلاً عن:** Larry Greiner, «**Evolution & Revolution as Organizations Grow**», **Harvard Business Review**, (May-June, 1998), and **Harvard Business Review**,50 (July-August, 1972), PP. 37-46.

ومن خلال الشكل أعلاه، فإنّ المراحل الخمس التي تمرّ بها المنظّمة هي:[1]

- مرحلة الإبداع وأزمة القيادة (Creativity & Leadership Crisis): تنشأ المنظّمات من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد، وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية التي لا يرغب المؤسس/المؤسسون في إشغال نفسه بها، فتنشأ أزمة القيادة الإدارية؛ فتلجأ المنظّمة نحو النمو الذي يتّصف بالتوجيه الشديد.

- مرحلة التوجيه وأزمة الإستقلالية (Direction & Autonomy Crisis): يتولّى أحد المؤسسين أو الشركاء مسؤولية القيادة حلاً لأزمة القيادة، ثمّ تقوم الإدارة العليا بتحويل التوجيه إلى هيكل تنظيمي رسمي تحكمه قواعد ومعايير ونماذج، فتنشأ أزمة الإستقلالية؛ نظراً لإعاقة الهيكل التنظيمي للمبدعين لإبداع المبدعين وبخاصة في المستويات الدنيا، وتقييد سلطتهم في اتخاذ القرار، فيطلبون مزيداً من الإستقلالية للإستجابة بسرعة للمشكلات العملية.

- مرحلة التفويض وأزمة الرقابة (Delegation & Control Crisis): تنشأ الحاجة إلى التفويض حلاً لأزمة الإستقلالية، فتقوم الإدارة بتفويض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا،

---

(1)- راجع: حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 172-174. **نقلاً عن:** Larry Greiner, «**Evolution & Revolution as Organizations Grow**», **Harvard Business Review**, (May-June, 1998), and **Harvard Business Review** 50 (July-August, 1972), PP. 37-46.

فيستمرّ نمو المنظّمة ولكن من خلال اللامركزيّة، فتنشأ أزمة الرقابة؛ نظراً لتصرّف تلك المستويات بحرّية دون مراعاة جزئيتهم التنظيمية.

- مرحلة التنسيق وأزمة الروتين (Coordination & Red Crisis): تنشأ الحاجة إلى التنسيق حلاًّ لأزمة الرقابة، بتطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة (إجراءات رسمية للتخطيط، مستشارين، مركزية بعض الأنشطة وغير ذلك)، فيدرك المديرون جزئيتهم التنظيمية من خلال شبكة تنسيق تفصيلية، فتنشأ أزمة الروتين (البيروقراطية)؛ نظراً لملل وعدم قبول هؤلاء المديرون للرقابة من المركز، والعمل المكتبي.

- مرحلة التآزر وأزمة الإشباع النفسي (Collaboration & Crisis of Psychological Saturation): تنشأ الحاجة إلى التآزر والتعاون حلاًّ لأزمة الروتين (البيروقراطية)، فتتطوّر هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي، ومعالجة الصراعات بتشجيع السلطة المزدوجة وبمشاركة المسؤولية بدلاً من التخصّص، فيجد الأفراد أنفسهم - في هذا التنظيم التعاوني - يعملون في بيئة غامضة ومتوترة بالنسبة إليهم، فتنشأ أزمة الإشباع النفسي؛ نظراً لمعاناتهم بدنيّاً ونفسيّاً، وهنا تنشأ الحاجة إلى الإهتمام بصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص تلك التوترات والضغوط السابقة.

الفرع الثاني: مراحل دورة حياة المنظّمة

لقد أشارت الدراسات والبحوث المهتمة بدورة حياة المنظّمة إلى وجود خمس مراحل أساسية لهذه الدورة، هي:[1]

أولاً: مرحلة التكوين والإبداع أو المرحلة الإبداعية (Entrepreneurial Stage): وهي التي يتم فيها إنشاء وتشكيل المنظّمة (إنطلاقاً من فكرة لدى فرد أو أكثر)، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، أغلب المنظّمات لا تزال في بداية أعمارها وفي تشكيل وتجريب أعمالها، حيث تتصف بغموض الأهداف، والحاجة الماسة للإبداع والإبتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء المنظّمة واستمرارها في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة، ولذلك نجد المديرين فيها يكونون على اتصال مباشر مع عملائهم ومع موظفيهم، كما تكون المنظّمة على درجة عالية من المرونة للاستجابة إلى التغيير في احتياجات عملائها.

([1])- تمّ إعداد هذا الفرع بالإستناد إلى نموذج "لاري غراينر" (Larry Greiner) من خلال الإعتماد على المراجع التالية:

- مالكوم .هـ.ب ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، (الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م)، ص ص. 332-334.

- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص ص.61-63.

- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص ص. 55-57. **نقلاً عن:** Stephen P. Robbins, **Organization Theory : Structure, Design & Applications**, 2nd ed, (Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hall, 1993), P. 17.

- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 172-174. **نقلاً عن:** Larry Greiner, «**Evolution & Revolution as Organizations Grow**», **Harvard Business Review**, (May-June, 1998), and **Harvard Business Review** 50 (July-August, 1972), PP. 37-46.

- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص ص. 67-68. **نقلاً عن:** Larry Greiner, «**Evolution & Revolution as Organizations Grow**», **Harvard Business Review** 50 (July-August, 1972), PP. 37-46.

إن كثيراً من المنظّمات في هذه المرحلة ليس لديها منتجات أو ضمانات كافية لكي تطور حياتها بشكل كبير، لذا فإنه من الملاحظ أن معدل انهيار وفشل المنظّمات في مرحلة طفولتها الأولى تعدّ عاليةً جداً، فإذا استطاعت المنظّمة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنها تصل بالتأكيد إلى **أزمة القيادة،** وهناك تبرز الحاجة إلى القائد الناجح الذي يستطيع توفير وتحديد الطريقة التي تقود إلى مرحلة التطور التالية، والتي تتطلب ضمان استمرارية حصول المنظّمة على مواردها الأساسية.

ثانياً: مرحلة التوجيه أو المرحلة الجماعية (Collectivity Stage): وهي التي تمتلك فيها المنظّمة رسالة واضحة، وتتضح وتتبلور فيها الأهداف بشكل أفضل، ولكن أنماط الإتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب لِلاّرسمية، ويبذل أعضاء المنظّمة في هذه المرحلة جهوداً كبيرة لإظهار الولاء والإلتزام التنظيمي، ويستمرّ الإعتماد على المهارات الإبداعية. قد تكون عملية الإبداع والتحكم من مهام الإدارة في هذه المرحلة، إلا أنها تقوم بإشراك عدد كبير من العاملين في إعداد الخطط وجمع أفكار أكثر، دون التضحية بعملية التوجيه والتحكم.

إن كثيراً من المنظّمات في هذه المرحلة يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي (الذي عالج أزمة القيادة) يعيق الإبداع ويقيّد سلطتهم في إتخاذ القرار، ولذلك إذا استطاعت المنظّمة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنها تصل بالتأكيد إلى **أزمة الإستقلالية،** والتي تعالج بإعطاء المزيد من الحرية للموظفين في المستويات الدنيا للإستجابة لمتطلبات الإبداع لتقود المنظّمة إلى مرحلة التطور التالية.

ثالثاً: مرحلة التفويض أو مرحلة الرسمية والرقابة (Formalization and Control Stage): وهي التي يتم اللجوء فيها إلى عمليات التفويض بشكل كبير في المنظّمة، كحل لأزمة التسلّط، والتي يمكن أن تتطور عندما تكون عملية التوجيه غير فعّالة. ففي هذه المرحلة يكون وجود المنظّمة أهمّ من وجود الشخص، ويمكن وضع المنظّمة على طريق المؤسسية بديلاً للفردية؛ حيث يتم فيها وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتتحدّد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة إلى درجة لم يعد يسبّب رحيل أحد الأعضاء تهديداً مباشراً لوجود المنظّمة، ولا يعود الإعتماد كبيراً على الإجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ولذلك يقلّ الإبداع في الوقت الذي يتم فيه التأكيد على معايير الكفاءة والفاعلية، وتتحدّد مراكز إتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية. وتبقى الإدارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلاً عن إحكام سيطرتها على المنظّمة.

إن كثيراً من المنظّمات في هذه المرحلة تجد نفسها نتيجة تفويض السلطات، ولذلك إذا استطاعت المنظّمة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنها تصل بالتأكيد إلى **أزمة الرقابة،** والتي تعالج بالتنسيق وبعض المركزية لتقود المنظّمة إلى مرحلة التطور التالية.

رابعاً: مرحلة التنسيق أو مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي (Elaboration of Structure Stage): تكون المنظّمة قد استوعبت دروس ومشكلات المرحلتين السابقتين وتحاول تطوير الأداء، كما يتم التركيز على أهمية التنسيق في هذه المرحلة لمساعدة المنظّمة على الاستغلال الأمثل

لمواردها والحصول على مستويات عالية من الالتزام ممن قبل موظفيها، ولذلك فإن هذه المرحلة سوف تنتهي عندما يبدأ العاملون بفقد قدراتهم على العمل بشكل إنفرادي مستقل. فهذه المرحلة هي التي تصبح المنظّمة فيها قادرة على الإنتشار والتوسّع في نشاطاتها وما تقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الإهتمام بالبحث عن فرص التطوّر، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل المنظّمة للإستجابة لهذه التطوّرات، ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً، الأمر الذي يتطلّب أن يتّجه أسلوب إتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها.

إن كثيراً من المنظّمات في هذه المرحلة يجد المديرون أنهم مقيّدون في إدارة شؤون قطاعاتهم، وأنهم مرتبطون بباقي المنظّمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية، ولذلك إذا استطاعت المنظّمة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنها تصل بالتأكيد إلى **أزمة الروتين أو أزمة البيروقراطية**، والتي تعالج بالتعاون والتآزر لتقود المنظّمة بروح الفريق إلى مرحلة التطوّر التالية.

<u>خامساً</u>: مرحلة المشاركة أو مرحلة الضعف والإنحدار (Decline Stage): تظهر على السطح وتبرز للأنظار مشكلة البيروقراطية كنتيجة للمرحلة السابقة، فضلاُ عندخول المنظّمة وعيشها في ظروف صعبة، مثل زيادة عدد المنافسين وتقلّص حجم الحصة السوقية أو اندماج واضمحلال بعض المنظّمات...إلخ، مما ينعكس سلباً على العاملين بالمنظّمة، ولذلك تشهد المنظّمة زيادة في نسبة الدوران الوظيفي لمحاولة بعض العاملين البحث عن فرص عمل بديلة أفضل، كما تظهر الصراعات والتوترات. كما تظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظّمة من تدهورها المتسارع، ممّا يجعل إدارة المنظّمة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور. لذلك فإنّ الحلّ هو الحصول على أعلى قدر ممكن من مساهمة الأفراد علاوة على مساهمة النظام والإجراءات، كما يجب أن يكون هناك تشجيع وتحفيز على ذلك. ويجب أيضاً التأكيد على العمل الجماعي وعلى الإبداع والبساطة. لذا فإن عملية الإبداع وتطوير الإجراءات تصبح ذات أهمية قصوى في هذه المرحلة.

إن كثيراً من المنظّمات في هذه المرحلة تعمل في مناخ يتصف بالمشاركة بدلاُ من التخصّص، ممّا يؤدي بالمنظّمة إلى الوقوع في **أزمة إشباع نفسية** من حيث غموض بيئة العمل وتوتر العلاقات للإحتياجات المتضاربة بين الرقابة الآلية والمرونة العضوية، والتي تعالج بإعطاء أهمية أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة في هذه المرحلة.

هذه هي المراحل التي أجمع عليها الباحثون، إلا أنّ السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل أن جميع المنظمات تمرّ بهذه المراحل؟. والجواب هو: لا ليس بالضرورة. إذ أن بعض المنظمات تموت في مراحلها الأولى، لكن هناك منظمات تتجنب الوصول إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة الضعف

والإنحدار)، بالثبات والبقاء في مرحلة معينة أو مواصلة النمو بإعادة دورة حياة جديدة. ولكن الحقيقة هي أنه ليس هناك منظمة خالدة في الوجود.

وعليه فإنّ مفهوم دورة حياة المنظمة مهم – مثلاً - في الرؤية والمقدمات التي توضّح أن الإحتياجات والفرص والمخاطر (التهديدات) من داخل وخارج المنظّمة تختلف اعتماداً على مرحلة التطورات التي تجد المنظّمة نفسها خلالها، فمثلاً إن المخاطر في المرحلة الأولى (التكوين والإبداع) تختلف عن تلك التي تكون في المرحلة الثانية (التوجيه)، وكلما تحركت المنظّمة فإنّ التطورات والتغيرات في طبيعة وإعداد الإحتياجات والفرص والمخاطر ستحدث ضغطاً تحويلياً على أعمال المنظمة.[1]

لقد فتح مفهوم دورة حياة المنظمة باباً جديداً أمام كل من الباحثين والمديرين؛ لكي يختبر ويمتحن الباحثون المفاهيم والنظريات المتعلقة بالظاهرة التنظيمية التي تكوّنت خلال القرن العشرين الماضي ليدركوا بأنّ نظريات الدافعية والقيادة والهيكل التنظيمي وغيرهم لا يمكن أن تكون ثابتة عبر هذه المراحل، فيكونون أكثر واقعية في بحوثهم التنظيمية. ولكي يتعامل المديرون مع منظماتهم وفقاً لهذا المفهوم الديناميكي ليعرفوا أنّ المبادئ والأساليب والوسائل الإدارية وغيرها في مرحلة معينة من مراحل دورة حياة المنظمة لا تكون هي نفسها في مرحلة أخرى. وأن يتبنوا الإبداع والمرونة والفن في كيفية اختيار وتطبيق هذه المبادئ والأساليب والوسائل في ضوء هذا المفهوم، فيكونون أكثر واقعية في إدارتهم لمنظماتهم.[2]

([1])- زايد مراد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)**، (القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2012م)، ص ص. 93-94.

([2])- مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، المرجع السابق، ص. 58.

المبحث الثاني: مدخل إلى المؤسسة الإقتصادية

تعتبر "المنظّمة الإقتصادية" أو "منظّمة الأعمال" (Business Organization) وهي المؤسسة الإقتصادية (Entreprise Economique) إحدى أهم المنظّمات التي شغلت - منذ ظهورها في القرن الثامن عشر كشكل من أشكال تنظيم النشاط الإقتصادي عموماً والصناعي خصوصاً - حيّزاً معتبراً في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ومدارسهم الفكرية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع الصناعي.[1] بل إنّ المصنع الذي يرتبط بالمؤسسة الإقتصادية وحدها، هو أساس علم أو نظرية المنظّمة عموماً وأساس لفروع علوم أخرى خصوصاً؛ فانشغال علماء الإجتماع بدراسة المصنع أنتج علم الإجتماع الصناعي، وانشغال علماء النفس بدراسته أنتج علم النفس الصناعي أيضاً، وما ذلك إلا لأهمية ما يجري داخل هذه المؤسسة من علاقات اجتماعية بين أعضائها، وعلاقاتهم بالمكونات المادية والمعنوية من جهة، وكيفية تعامل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الإقتصادية

قلنا أنّ "المنظّمات الإقتصادية" أو "منظّمات الأعمال" من أهمّ المنظّمات، للدور الذي تلعبه، ولا تزال، منذ نشأتها وبخاصة بعد الثورة الصناعية، في الحياة الإقتصادية للمجتمعات الحديثة، ويطلق عليها اقتصادياً مصطلح "المؤسسة" أو "المؤسسة الإقتصادية". وهي ظاهرة اقتصادية واجتماعية، سيطرت كنموذج لتنظيم النشاط الإقتصادي التجاري والإنتاجي والخدمي، وهو ما يعني أهمية دراستها.[2] ولذلك، شغلت حيّزاً معتبراً في كتابات وأعمال الإقتصاديين والإداريين والسوسيولوجيين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع.[3]

الفرع الأول: محاولة إعطاء تعريف للمؤسسة الإقتصادية

يتطلّب تحديد مفهوم المؤسسة الإقتصادية (Entreprise)[4]، التطرّق لبعض تعاريفها الكثيرة - علماً أنّ هذا المصطلح ارتبط أكثر بالمجال الإقتصادي والتجاري باعتبار المؤسسة تركّز على الإنتاج والبيع - والتي من أهمها مايلي أدناه:

---

(1)- ناصر دادي عدّون، **المؤسسة الإقتصادية: موقعها في الإقتصاد- وظائفها وتسييرها،** (المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، د.س.ط)، ص. 3.

(2)- المرجع نفسه، ص. 3.

(3)- ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة،** ط2، (المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م)، ص. 8.

(4)- يبدو أن سوء الفهم في استخدام مفهوم (Entreprise) ما يزال مسيطراً، ويرجع ذلك:

- في المحل الأول إلى تعدّد واختلاف المترجمين (المشارقة والمغاربة): فالمشارقة يترجمون الكلمتين (Enterprise)، (Firm) و(Undertaking) الإنجليزية بـ"منظمة الأعمال" أو "المشروع" أو "المنشأة" أو "الشركة" أو "مؤسسة تجارية". أما المغاربة فيستعملون ترجمة الكلمات الفرنسية (Entreprise)، (Etablissement) و(Firme) كالتالي: بالنسبة لـ(Entreprise) [والتي تعني تنفيذ مشروع (mise à exécution d'un projet) ويقابلها بالإنجليزية (Enterprise)] يترجمونها بـ"المؤسسة"/"المؤسسة الإقتصادية". وبالنسبة لـ(Etablissement) [والتي تعني مجموعة الأشخاص العاملين في نفس المكان والتابعون لنفس المنظّم، مثل: المصنع، المكتب، الجمعية الخيرية...إلخ] يترجمونها بـ"المنشأة"، وهذا يعني أنّ المؤسسة تتكوّن من منشأة أو أكثر. أمّا (Firme) فيترجمونها بـ"المنتِج" و"المؤسسة".

- وثانياً إلى اختلاف الترجمة من علم لآخر (الإقتصاد والإجتماع والسياسة والقانون...)؛ فالإقتصاديون يترجمونها بـ"المؤسسة"، أمّا الإجتماعيون والقانونيون والسياسيون فيستعملون كلمة "مؤسسة" كترجمة لكلمة (Institution) أو (Fondation)، ولذلك تجدهم حين يستعملون كلمة (Entreprise) يضيفون إليها كلمة (إقتصادية)، لأنّ هناك مؤسسات اجتماعية وقانونية...إلخ. ولذلك سنستعمل كلمة "مؤسسة إقتصادية" كترجمة لـ(Enterprise)، لأنّ كلمة (Entreprise) تعني "منظّمة اقتصادية" أو "منظّمة الأعمال"، رُغم أنه يجوز الإكتفاء بكلمة "مؤسسة" فقط لأنها مصطلح اقتصادي بالدرجة الأولى.

- عرّف "المعهد الوطني للإحصاء والإقتصاد" (INSEE) الفرنسي المؤسسة كـ:"وحدة اقتصادية، قانونية مستقلة، منظّمة لإنتاج السلع أو الخدمات للسوق".[1]

- وعرّفها "ناصر قاسيمي" في "**دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**" على أنّها:"مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانيّاً".[2]

- وعرّفها "مكتب العمل الدولي" بأنّها:"هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".[3]

- وعرّفها "شومبتر" (Shempter) بأنّها:"مركز للإبداع ومركز للإنتاج".[4]

- وعرّفها "لازاري" (Lasary) بأنّها:"منظمة إقتصادية تخصّص الوسائل البشرية، المادية والمالية لإستعمالها في الإنتاج، وعرض السلع والخدمات في السوق".[5]

- وعرّفها "فرانسوا بيرو" (François Peroux) بأنّها:"منظّمة تجمع أفراداً ذوو كفاءة متنوعة، وتستعمل رؤوس الأموال لإنتاج سلع ما بغرض بيعها بسعر أعلى من تكاليفها".[6]

- وعرّفها كل من "بويير"، "بواري" و "صلان" (L. Boyer, M. Poirée & E. Salin) بأنّها عبارة عن:"تجميع لعناصر الإنتاج (المادية، المعنوية والبشرية) بقصد استخدامها واستغلالها لإنتاج سلع وخدمات، ثم تسويقها بطريقة فعالة وبأقل تكلفة، بهدف تلبية رغبات المستهلكين والملاك".[7]

- وعرّف "تريشي" (M. Truchy) المؤسسة بأنّها:"الوحدة التي تُجمع فيها وتُنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي".[8]

- أمّا "روجيه دوهيم" (Roger Dehem) فيعتبر المؤسسة بمثابة:"خلية للإنتاج؛ أيْ مكان تحويل عناصر الإنتاج إلى منتوجات".[9]

- وعرّفها "بيار لوزال" (Pierre Lauzel) على أنّها:"وحدة منظّمة تتظافر فيها جميع الإمكانيات المالية والمادية والبشرية من أجل استخراج، تحويل، نقل وتوزيع الثروات، السلع والخدمات من أجل بلوغ الأهداف المسطّرة".[10]

- أمّا "ناصر دادي عدون" فيعرّفها بأنّها:"كل تنظيم إقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني وإجتماعي معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و/أو تبادل سلع و/أو خدمات مع أعوان

([1])- Stéphane Ballande & Anne-Marie Bouvier, **Management des Entreprises**, (Paris- France: DUNOD, S.A.E), P. 1.

([2])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 120.

([3])- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م)، ص. 24.

([4])- غول فرحات، **الوجيز في إقتصاد المؤسسة**، (القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2008م)، ص. 8.

([5])- Lasary, **Economie de l'Entreprise**, Collection C'est façile, (Alger: Edition Dar al-Othmania, 2001), P. 7.

([6])- Fernand Borne, **Organisation des Entreprises**, (Paris- France: Foucher, 1966), P. 7.

([7])- ساهل سيدي محمد و بودي عبد القادر، **"أهمية التوجّه التسويقي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية**، المركز الجامعي بشّار، (بشار- الجزائر: يومي 20-21 أفريل 2004م)، ص. 7. **نقلاً عن:** L. Boyer, M. Poirée & E. Salin, **Précis d'Organisation et Gestion de la Production**, Editions d'Organisation, Paris, 1982.

([8])- ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص. 9. **نقلاً عن:** Leo Chardonnet, **La Comptabilité Supérieure**, Edition Délmas et Cie, 1974, P. 29.

([9])- روجيه دوهيم، **مدخل إلى الإقتصاد**، ترجمة: سموحي فوق العادة، (الجزائر: المكتبة العلمية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط)، ص. 21.

([10])- أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الإقتصادية**، (عنابة- الجزائر: دار العلوم، 2008م)، ص. 10.

إقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيّز المكاني والزماني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".[1]

- وأمّا بالنسبة لـ"لبريتون" (M. Lebreton) فالمؤسسة تعني:"كلّ شكل تنظيم إقتصادي، مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".[2]

- وعرّفها "بيير كونصو" (Pierre Conso) بأنّها:"خلية اقتصادية، والتي تشكّل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق".[3]

- وبالنسبة لـ"شوام بوشامة" فإنّ المؤسسة هي:"وحدة إقتصادية مستقلة التي تقوم بعملية مزج عناصر الإنتاج المختلفة نذكر منها رأسمال، العمل، والإستهلاكات الوسيطية لهدف إنتاج وبيع مواد وخدمات".[4] أو هي:"التجمع البشري المنظم والمرتب إدارياً، الذي يجمع الوسائل المادية والمالية لإنتاج سلع وخدمات لهدف البيع". أو هي:"متعامل إقتصادي الذي نشاطه الأساسي يكمن في إنتاج السلع والخدمات المخصصة للبيع".[5]

- كما عرّفها "عدنان كركور" بأنها:"تنظيم إنتاجي معيّن، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معيّنة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معيّنة، ثمّ تتولّى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج".[6]

- وقد ميّز "حسين عمر" المؤسسة بأنّها:"تنظيم إنتاجي يمكن النظر إليه من الناحية الفنية البحتة، أي من ناحية الموقع والآلية وتشغيل العمال والتأليف بين عناصر الإنتاج المختلفة".[7]

- أمّا "عبد الرزاق بن حبيب" فيُعرّف المؤسسة كـ:"منظّمة إقتصادية وإجتماعية مستقلّة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية لخلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".[8]

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات، أنّ أهمّ خصائص المؤسسة الإقتصادية، هي:

* أنّ المؤسسة الإقتصادية منظّمة أعمال أو منظّمة إقتصادية مثل تعريف "لازاري"، "بيرو"، "شوام بوشامة"، "عدون"، "لبريتون" و"بن حبيب".

* يتم جمع ودمج عوامل الإنتاج بهذه المنظّمة لإنتاج السلع والخدمات مثل تعريف "لازاري"،"بيرو"، "تريشي"، "دوهيم"، "لوزال"، "شومبتر"، "بوشامة"، "عدون"، "كركور" و"حسين عمر".

([1])- **انظر كل من:** - ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص. 10.
- ناصر دادي عدّون، **المؤسسة الإقتصادية: موقعها في الإقتصاد-وظائفها وتسييرها**، المرجع السابق، ص. 12.

([2])- ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص. 10. **نقلاً عن:** Leo Chardonnet, **La Comptabilité Supérieure**, Edition Délmas et Cie, 1974, P. 29.

([3])-Pierre Conso, **La Gestion Financière de l'Entreprise**, 8eme Ed, (Paris-France: DUNOD, 2000), P. 60.

([4])- شوام بوشامة، **مدخل في الإقتصاد العام**، ج1، ط2، (وهران- الجزائر: دار الغرب، 2000م/2001م)، ص. 274.

([5])- المرجع نفسه، ص ص. 292-293.

([6])- عمر صخري، **إقتصاد المؤسسة**، ط4 ، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م)، ص. 24.

([7])- إنّ "حسين عمر" يفرّق بين "المنشأة" و"المشروع"، فهو يعتبر "المشروع" تنظيم معيّن يتولى عملية خلق قيمة سوقية معيّنة، ولكنه يعتبره – أي المشروع - لا يعدو أن يكون التنظيم الإنتاجي (الذي هو المنشّأة) بعينه. **لمزيد من الإطلاع أنظر:** حسين عمر، **المنشأة والصناعة والتوازن الإقتصادي**، سلسلة الوعي الإقتصادي، الكتاب 3، (القاهرة- مصر: مكتبة القاهرة الحديثة، 1964م)، ص. 9.

([8])- عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م)، ص. 25.

* أنّ الإنتاج يتم بغرض البيع في الأسواق مثل تعريف "لازاري"، "بيرو"، "المعهد الوطني للإحصاء والإقتصاد" الفرنسي، "بوشامة"، و" كركور".

إنّ الفلسفة الحقيقية للأعمال هي خلق الأسواق، المحافظة عليها وتنميتها، أي خلق علاقة دائمة مع الزبائن. وهذا لابدّ من تفهمه لكل منظّمة أعمال تهدف إلى القيام بعمل جدّي يؤدي إلى تحقيق الربح. ولذلك فوضوح هذه الفلسفة يؤدي إلى سهولة تأسيس منظّمة أعمال لتحقيق الربح. فلابدّ من منظّمة أعمال مسبوقة بهذا التفهّم حتى يمكن لها النجاح في تحقيق هدف الربح. إلا أنّ مجرّد الفهم المسبّق لهذه الفلسفة لا يؤدي إلى بقاء واستمرار منظّمة الأعمال بتحقيق هدفها، إلاّ إذا كان الأفراد المُسند إليهم القيام بالعمل في المنظّمة تتوفّر فيهم الكفاية من حيث إيمانهم بهذه الفلسفة ومن حيث انبثاق أعمالهم من هذه الفلسفة أو قائمة عليها. وكانت الرابطة التي تربط هؤلاء الأفراد في المنظّمة هي انصهارهم بهذه الفلسفة والأعمال المنبثقة منها.

ومن الطبيعي أن تكون الخلية الأولى للمنظّمة فرد كفء يتجسّد فيه الهدف الواضح والطريقة الواضحة لتحقيقه. ثمّ لا تلبث هذه الخلية أن تتحوّل إلى كتلة (عن طريق الثقة و/أو العقد "شركة عقود أو إجارة")، وحينئذ تحتاج هذه الكتلة إلى رابطة تجمع بين الأفراد الذين يعتنقون الهدف وطريقة تحقيقه. وهذه الرابطة هي فلسفة الأعمال والأعمال المتبناة المنبثقة منها، بالإضافة إلى الرابطة الإدارية التي يجب ألاّ تتناقض وهذه الفلسفة. وحينئذ تكون هذه الكتلة قد تكوّنت، وسارت في معترك الحياة عموماً والحياة الإقتصادية (الأعمال) خصوصاً.

وعليه، فإنّ التعريف الصحيح للمؤسسة الإقتصادية هو التعريف الجامع المانع لها، وبالتالي، فهي:"**منظّمة إقتصادية أو منظّمة أعمال تهدف إلى خلق الأسواق والحفاظ عليها وتنميتها، عن طريق جمع عناصر الإنتاج ومزجها لإنتاج السلع والخدمات والأفكار، المطابقة لحاجات زبائنها (عملائها) ورغباتهم، و/أو تبادلها في هذه الأسواق، لتحقيق الربح**".

ويعتبر هذا التعريف محاولة لتحديد المؤسسة الإقتصادية، لذلك فإنّه يتطلّب بعض التوضيحات والتعليقات التي تشرحه من خلال النقاط التالية التي قام على أساسها:

<u>أولاً:</u> هدف تحقيق الربح القائم على التعاون الإجتماعي: إنّ المؤسسة الإقتصادية منظّمة إقتصادية (أو منظّمة أعمال) تسعى لتحقيق الربح؛ لأنّ المقصود من إنشاء أو تأسيس المؤسسة الإقتصادية إنّما جاء من أجل القيام بنشاط إقتصادي أو بأعمال (Business) توجد فوائد مادّية منها، وهي الربح. وهذا لا يتم إلاّ بالتعاون الإجتماعي (المبني على الثقة الإجتماعية) وفقاً لرأس مالهم الإجتماعي كما يقول "فرانسيس فوكوياما"، مقروناً بنظام لتقسيم العمل وهيكلة السلطة.

وحسب "دون كوهين" و "لورانس بروزاك" (Don Cohen & Laurence Prusak) فإنّ رأس المال الإجتماعي - باعتباره يعبّر عن الطاقات والعلاقات الإجتماعية والصلات الثقافية التي تربط بين الموظفين وتساعد على شيوع روح التعاون بينهم بما يحقّق مصلحة العمل والعاملين، ويرفع الإنتاجية

ويؤدي إلى التمكين - يجعل المؤسسة أكثر من مجرّد مجموعات من الناس يرمي كلّ منهم إلى تحقيق مآربه الخاصّة. ولذلك يدور مفهوم رأس المال الإجتماعي أوّلاً وقبل كلّ شيءٍ حول الثقة المهنيّة والثقة الشخصيّة المتبادلة بين الموظّفين؛ أيْ أنْ يثق الموظفون بعضهم ببعض إلى درجة تتحوّل عندها هذه الثقة إلى طاقةٍ إنتاجيةٍ وقيم إيجابية تثري بيئة العمل وتؤثّر فيها. وهكذا فإنّ مفهوم رأس المال الإجتماعي يقوم حول تسهيل تدفّق دائرة الخبرة والمعرفة والإنجاز من أقطابها الحقيقية في المؤسسة إلى جميع العاملين دون استثناء يذكر، في جوٍّ تسوده المشاعر الطيّبة.[1]

يشير علماء الإقتصاد عادة إلى أنّه يمكن تفسير نشوء الجماعات الإجتماعية نتيجة لقيام عقد طوعي بين أفراد أجروا حساباً عقلانياً مفاده أنّ التعاون هو لمصلحتهم الذاتية في المدى الطويل؛ ومن هذا المنطلق فالثقة ليست ضرورية للتعاون؛ إذ يمكن للمصلحة الذاتية التي تتسم ببعد النّظر مقرونة بالآليات القانونية مثل العقود أنْ تعوّض عن غياب الثّقة وتسمح للغرباء أنْ يؤسّسوا معاً منظّمة تعمل لغرض مشترك. ويمكن تشكيل الجماعات في أيّ وقت على أساس المصلحة الذاتية، فتشكيل الجماعة لا يعتمد على الثقافة. ولكن في حين أنّ العقود والمصالح الذاتية مصادر مهمة للشراكة، فإنّ المنظّمات الأكثر فاعلية ترتكز على الجماعات ذات القيم المشتركة، وهذه الجماعات لا تحتاج إلى تنظيم تعاقدي وقانوني واسع للعلاقات بين أفرادها؛ لأنّ الإجماع الأخلاقي المسبّق القائم بينهم يعطيهم أساساً للثقة المتبادلة.[2]

وفي الواقع، فإنّ كل نشاط إقتصادي – ابتداءً من إدارة مغسلة وانتهاءً بتصنيع أجهزة الكمبيوتر - لا يقع عبء تنفيذه على عاتق الأفراد، بل على عاتق الشركات التي تستلزم إقامتها درجة عالية من **"التعاون الإجتماعي"**. وكما يقول المحلّلون الإقتصاديون، فإنّ القدرة على إقامة المؤسسات تتوقف على توافر أعراف راسخة مثل حقوق الملكية والعقود ونظام القانون التجاري. ولكنّها تتوقّف أيضاً على توافر إحساس مسبّق بالمنظومة الأخلاقية، أيْ مجموعة القواعد أو الأعراف الأخلاقية غير المدونة التي تشكّل أساساً لـ**"الثقة الإجتماعية"**. ويمكن لعنصر الثقة أنْ يؤدي إلى التقليل بدرجةٍ كبيرةٍ ممّا يطلق عليه الخبراء الإقتصاديون إسم "تكاليف الصفقة"، أيْ تكاليف عملية التفاوض والتنفيذ وما شابه ذلك، علاوة على أنّها تتيح للمنظّمة أو التنظيم الإقتصادي صيغاً محدّدة وفعّالة، وإلاّ عرقلته كثرة القوانين، وإجراءات العقود والتقاضي، والبيروقراطية.[3]

إنّ الترابط الإجتماعي التلقائي حيويّ بالنسبة للحياة الإقتصادية، لأنّ كل النشاط الإقتصادي الفعلي تقوم به جماعات وليس أفراداً، وقبل أنْ يتمكّن البشر من جمع الثروات عليهم أنْ يتعلّموا العمل معاً، ولكي يستتبع ذلك إحراز تقدّم يجب تطوير أشكال جديدة من التنظيم. وقد لعب الإبتكار التنظيمي

([1])- نسيم الصمادي، **"الصحبة الطيبة: رأس المال الإجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل"**، المرجع السابق، ص ص. 1-2. **نقلاً عن:** Don Cohen & Laurence Prusak**, In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, 2001.

([2])- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص ص. 42-43.

([3])- تميل المنظومات الأخلاقية – على النحو الذي يعيشه ويدركه أعضاؤها - إلى أن تكون نتاجاً لعادات غير عقلانية، فهي ليست وليدة إختيار عقلاني على حدّ قول علماء الإقتصاد. **انظر:** فرانسيس فوكوياما، **رأس المال الإجتماعي والإقتصاد العالمي**، سلسلة دراسات عالمية، العدد 5، (أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، د.س.ط)، ص ص. 10-11.

دوراً هامّاً في النمو الإقتصادي منذ بداية الثورة الصناعية. وقد أشار المؤرخان الإقتصاديان "دوغلاس نورث" (Douglass C. North) و"روبرت طوماس" (Robert Paul Thomas) إلى أنّ التنظيم الإقتصادي الفعّال هو مفتاح النمو، ذلك أنّ وضع تنظيم اقتصادي فعّال في أوروبا الغربية هو سبب نهوض الغرب.[1]

وهناك من يتناول تفسير الإختلاف في المستويات المعيشية بين الدول على أساس "المؤسسات" أو "المؤسسات الإقتصادية" أمثال "دارون أسيموجلو" (D. Acemoglu)، "سيمون جونسون" (S. Johnson) و"جيمس روبنسون" (J. A. Robinson) إذ من وِجهة النظر هذه فإنّ ما يهمّ هو قواعد اللعبة في مجتمع ما، كما تحدّدها معايير السلوك السائدة الصريحة والضمنية وقدرتها على خلق حوافز للسلوك الإقتصادي المرغوب.[2]

<u>ثانياً:</u> تجسّد هدف خلق الأسواق والحفاظ عليها وتنميتها في مجموعة أفراد المنظّمة الإقتصادية: إنّ هدف تحقيق الربح هو الذي كوّن وأنشأ المنظّمة الإقتصادية أو منظّمة الأعمال؛ ولكن كيف يتمّ تحقيق الربح من مجموعة أفرادها؟ ولذلك فموضوع السؤال هو **ما على المنظّمة الإقتصادية تَبَنِّيه لتحقيق هدف تحقيق الربح**. إنّ مجال أعمال أيّ منظّمة اقتصادية - بدون أدنى شكٍّ - هو الأسواق، وبالتالي فإنّ كلّ ما ستتبناه هذه المنظّمة الإقتصاديةُ من أفكار فرعيّة أساسه الفلسفة الحقيقية للأعمال: خلق الأسواق، المحافظة عليها وتنميتها، أيْ خلق علاقة دائمة مع الزبائن (العملاء)؛ فإذا أردنا أنْ نعرّف مؤسسة اقتصادية ما – كما يقول "بيتر دراكر" (Peter Drucker)[3] - علينا أنْ نبدأ بالغرض منها، ولذلك فإنّه لا يرى إلاّ تعريفاً واحداً صحيحاً للغرض من أيّ مؤسسة وهو خلق عميل[4] (To Create a Customer)[5] (ونحن نضيف إليه هنا الحفاظ عليه وتنميته) عن طريق إرضاء مطالبه. أيْ أنّ **المقصود من انتظام مجموعة الأفراد المتعاونين في منظّمة اقتصادية هو تبنّي ما تبنّته هذه المنظّمة، والمنبثق من خلق الأسواق، الحفاظ عليها وتنميتها، وهذا التبنّي منهم هو الذي يُجسّد هذا الهدف فيهم.** ولذلك فهدف تحقيق الربح يتمّ تحقيقه بتبنّي المنظّمة الإقتصادية لكلّ ما يؤدّي إلى خلق الأسواق والحفاظ عليها وتنميتها. وهذا التبنّي هو الذي جعلها منظّمة اقتصادية، وهو الذي يجعل أفرادها جزءً منها إذا تبنّوا هذا الذي حصل تبنّيه بالفعل وصار روح المنظّمة الإقتصادية متبنّى لديهم على الوجه الذي تبنّته المنظّمة الإقتصادية.

([1])- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص. 66. **نقلاً عن:** Douglass C. North & Robert Paul Thomas, **The Rise of the Western World**, (Cambridge: Cambridge University Press, 1973), P. 1.

([2])- داني رودريك و آرفيند سوبرامانيان، **<u>"أسبقية المؤسسات (ماذا تعني وماذا لا تعني؟)"</u>**، مجلة **"<u>التمويل والتنمية</u>"**، تصدر كل ثلاثة أشهر، صندوق النقد الدولي، واشنطن- الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 40، العدد 2، يونيو 2003م، ص. 31.

([3])- On trouvera une présentation plus détaillé de «Drucker» dans: Carol Kennedy, **Toutes les Théories du Management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, 3eme Ed, (Paris-France: Maxima, 2003), PP. 89-99.

([4])- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، (الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م)، ص. 9.

([5])- Drucker dit: «J'ai été le premier à me rendre compte que les objectifs d'une entreprise lui sont extérieurs –c'est-à-dire qu'il s'agit de créer et de satisfaire un consommateur…», voir: Ibid, P. 97.

يعني كلام "دراكر" أن التسويق هو كل المؤسسة من منظور العميل (أو المستهلك) ومعنى ذلك: أنّ العميل (customer) أو المستهلك (consumer) ليس له شأن بأي شيء يجري في داخل المؤسسة، وإنما يخصه أمر واحد لا غير هوالمنتوج (product) التي يمسك به بين يديه، فحين يمسك مثلا بجهاز من إنتاج شركة "صوني" (SONY) فإنه ينظر إليه ويقول: هذه هي شركة "صوني" (SONY). وهذا ينبهنا إلى ما يلي:إن جودة المنتوج وتطويره حسب ما يرغبه العميل أو المستهلك تتعلق بـ"إدارة البحوث والتطوير" و"إدارة الإنتاج". وما يسحبه التطوير والإنتاج من تكلفة يتعلق بـ"الإدارة المالية". و كل هذه العمليات لابدّ لها من تصديق من "الإدارة العليا". ولكن من الذي يحدد حاجات ورغبات العميل أو المستهلك التي ينبني عليها كل هذا النشاط الإداري المتكامل؟ إنه المسوق (marketer). ومن هنا يسهل جدا تصور كيف أن المسوّق هو الذي عليه توضيح كل عوامل النشاط الإداري.

<u>ثالثاً:</u> الإرادة والعمل على جمع عناصر الإنتاج ومزجها لإنتاج السلع والخدمات والأفكار و/أو تبادلها في الأسواق: إنّ خلق الأسواق، الحفاظ عليها وتنميتها يتم عن طريق جمع عناصر الإنتاج ومزجها؛ لأنّ هذه المنظّمة الإقتصادية أو منظّمة الأعمال تعكس علاقات معيّنة تربط بين الأفراد الذين يسهمون فيها، إما بعملهم (اليدوي و/أو الذهني) أو برأسمالهم أو بمهارتهم وخدمتهم التنظيمية.[1] فخلق الأسواق، والحفاظ عليها وتنميتها لا يتم بدون جمع لعناصر الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال والتنظيم)[2] عن طريق تأسيس هذه المؤسسة، ثمّ مزجها لإنتاج السلع والخدمات والأفكار.

إنّ جمع ومزج عناصر الإنتاج بهذه المنظّمة الإقتصادية أو منظّمة الأعمال، إنّما لإنتاج السلع والخدمات والأفكار المطابقة لحاجات زبائنها (عملائها) ورغباتهم، و/أو تبادلها في هذه الأسواق؛ أيْ أنّ استعداد الزبون (العميل) لشراء سلعة أو خدمة أو فكرة ما من المنظّمة الإقتصادية، هو الذي يقرّر لها مدى خلقها لسوق ما، حفظه وتنميته، ولذلك يجب أنْ تكون هذه السلع والخدمات والأفكار مطابقة لحاجات الزبائن (العملاء) ورغباتهم، حتى يمكن تبادلها أو لتبادلها في الأسواق.[3]

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ تبادل السلع والخدمات والأفكار في هذه الأسواق إنما هو لتحقيق الربح؛ فإذا كان خلق الأسواق، الحفاظ عليها وتنميتها هدف في حدّ ذاته، وإنتاج سلع وخدمات وأفكار مطابقة لحاجات الزبائن (العملاء) ورغباتهم هدف في حدّ ذاته أيضاً، فإنّ تحقيق الربح هو هدف هَذَيْن الهدفين، أي أنّ تحقيق الربح هو الهدف الأساسي من المنظّمة الإقتصادية أو منظّمة الأعمال.

وفي هذا الإطار فإنّ سلوك المؤسسة الإقتصادية، حين سعيها إلى تحقيق الربح، في مواجهة دائمة بين شروط الإيرادات التي تحصل عليها، وشروط التكاليف التي تتحملّها.[4]

<u>الفرع الثاني: الموجات التاريخيّة لإدارة الأعمال</u>

لقد كان تاريخ الإنسانية سلسلة من المراحل المتتالية التي اختلف العلماء على تحديد معالمها، لكنها كانت تمثّل تحدّياً لقدرات الإنسان على مواجهتها وتسخيرها لمصلحته. وقد أفلح الإنسان دائماً في التغلّب على تلك التحدّيات بشكل أو بآخر ممّا حقّق له التقدّم والإرتقاء. وتصوّر بعض العلماء المعاصرين أمثال "ألفين توفلر" (Alvin Toffler) و"هيرمان مينارد" و"سوزان ميرتنز" (Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens) وغيرهم هذه المراحل على أنّها موجات حضارية، ويفضّلون استخدام كلمة "موجات" (Waves) بدلاً من "مراحل" (Stages) التي ارتبطت بمفهوم "التطوّر"[5] (Evolution) الذي ساد في القرن التاسع عشر. وتستخدم الآن كلمة "موجة" في العلوم

---

(1)- حسين عمر، المرجع السابق، ص ص. 9-10.

(2)- طرح "توماس أ. ستيوارت" (Thomas A. Stewart) في كتابه **"رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة"** (**Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**) المنشور سنة 1997م، نظرية مفادها أنّ "المعرفة" (Knowledge) أصبحت عنصر الإنتاج الأهمّ في الإقتصاد الحديث.

(3)- لمزيد من الإطلاع حول فكرة المطابقة بين السلع والخدمات والحاجات والرغبات، باعتبارها المشكلة التسويقية لكافة أنواع المؤسسات الإقتصادية، **أنظر**: فلاح أحمد، **"التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي"**، (رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001/2002م)، ص ص. 7-8. و ص ص. 16-18.

(4)- يوسف محمد جزان، **المدخل إلى علم الإقتصاد**، منشورات جامعة دمشق، (دمشق- سوريا: مطبعة جامعة دمشق، 2010م/2011م)، ص. 188.

(5)- **التطور** بالمعنى الواسع: النمو، التغيّر، التحوّل من الأدنى إلى الأعلى، ومن البسيط إلى المعقّد...إلخ في المجتمع أو الطبيعة أو الفكر. وبالمعنى الضيّق: النمو التدريجي البطيء الكمي. في مقابل **الثورة**: تغيّر نوعي عميق في تطوّر ظاهرة ما في الطبيعة أو المجتمع أو الفكر. أي الثورة تحوّل سريع ونوعي، أي انقطاع في التدرّج وقفزة نوعية. **أنظر:** ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، المرجع السابق، ص. 379. و ص.466.

الإجتماعية للإشارة إلى لحظة الذروة التي تبلغها أيّ حركة اجتماعية من حركات التغيير العديدة التي يشهدها العالم المعاصر.[1]

وما يهمّنا هنا هو تقسيم تاريخ التطوّر الحضاري من وجهة نظر الإقتصاد وإدارة الأعمال، وقد قسّمه كل من "ألفين توفلر" وزوجته "هايدي" في كتابهما "الموجة الثالثة" (The Third Wave) إلى ثلاث موجات، أمّا "هيرمان مينارد" و"سوزان ميرتنز" فقد أضافا موجة رابعة في كتابهما "الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21م" (The Fourth Wave : Business In the 21st Century) الصادر سنة 1993م. وفيما يلي شرح موجز للموجات الأربع:

أولا- الموجة الأولى (عصر الزراعة): تمثّلت في الثورة الزراعية والتي كانت طفرة عظيمة في تاريخ البشرية وقت حدوثها.[2] استمرّ هذا العصر لما يزيد على ثلاثين ألف (30000) سنة بالتركيز على توفير وإنتاج الطعام بالإعتماد على القوى العضلية للبشر والإستعانة بالحيوانات المتاحة والآلات البدائية البسيطة.[3]

ثانيا- الموجة الثانية (عصر الصناعة): وهي مرحلة التصنيع التي لعبت دوراً هائلاً في تشكيل المجتمع الإنساني، حيث أصابت الفرد والمجتمع بالتفكّك والإنقسام والفردية، واتجهت الأعمال نحو التنافس القاتل، والبحث المجرّد عن الربح والمكانة في السوق، حمأة صراع لا يأبه كثيراً بخير الإنسان، ولا بمشاعره. لكن هذه الموجه جاءت بقدر كبير من الرفاهية ووسائل الراحة والترف والسرعة.[4] امتد هذا العصر لما يقرب من خمسمائة عام والذي مازالت آثاره وملامحه واضحة حتى الآن. وتمّ إشباع الحاجات الإنسانية المتجددة والمتزايدة ابتداءً من الحاجة إلى توفير الطعام إلى استخدام الآلات بدلاً من القوى العضلية لتحقيق الإنتاج الضخم في المجتمع الصناعي.[5]

ثالثا- الموجة الثالثة (عصر المعلومات والمعرفة): وهي تمثّل المرحلة التي بدأت فيها الشركات الكبرى ومنظّمات الأعمال تتّجه نحو فهم أفضل للقيم الإنسانية، وإدراك أعمق للمسؤولية الإجتماعية وللموارد البشرية، وللأخطار التي تحيق بكوكب الأرض، بسبب الإسراف في استنزاف الموارد وما جاءت به الموجة الثانية من تهافت على جني ثمار الثورة الصناعية.[6] ولا يتعدّى تاريخ هذا العصر أكثر من ربع قرن تقريباً ولا تزال رغم ما حققته من تقدّم وأحدثته من تغييرات هائلة في حياة الناس وتفكيرهم وأسلوب حياتهم في بداية تأثيرها ونتائجها القابلة لمزيد من التطوّر والتطوير، وهي تهدف في آخر الأمر إلى توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات ونشر المعرفة على أوسع نطاق،

([1])- أحمد أبو زيد، **"الموجة الرابعة، ثورة معرفية عالمية"**، مجلة **"العربي"**، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 632، يوليو/تموز 2011م، ص. 30.

([2])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 10، مايو/آيار 1995م، ص. 1. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

([3])- أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص. 32.

([4])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، المرجع السابق، ص. 1. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

([5])- أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص. 32.

([6])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، المرجع السابق، ص. 1. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

وتمثّل بذلك نقلة هائلة من الإعتماد على القوى العضلية واستخدام الآلات المساعدة في الإنتاج الكبير إلى الإعتماد على القدرات الذهنية أو القوى المفكّرة.[1]

رابعا- الموجة الرابعة (العصر الإفتراضي): بدأ ظهور مفهوم "الموجة الرابعة" في العلوم الإجتماعية منذ أواسط التسعينيّات أثناء الكلام عمّا يُعرف بإسم "العصر الإفتراضي" الأكثر تقدّماً وتطوّراً من "عصر المعلومات والمعرفة". فقد بدأ ملامح هذا التغيير تظهر بوضوح منذ أواخر القرن العشرين الماضي وتكشف قدرات هذه الموجة في تعزيز إمكانات تحدي قيود الزمان والمكان المفروضة على كل جوانب الحياة المادية والفكرية والروحية بغير حدود. وتتميّز هذه الموجة بالتحوّلات السريعة في الأفكار التي سادت في "الموجة الثالثة"، ويتمثّل ذلك التحوّل الهائل في الإتجاه الذي يسود العالم الآن إلى الإنتقال من التنافس والصراع إلى التعاون، ومن الإستغلال إلى المشاركة، ومن المادية إلى تعظيم الإتجاهات والميول والنزعات الروحية، ومن الرغبات الجنونية في الإستحواذ والإستنزاف إلى مراعاة مبادئ العدالة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية وبذل كل الجهود للمحافظة على هذه الإتجاهات حتى يسود الإستقرار والتوازن بين مختلف القوى، ويزداد الوعي بالتكلفة الإجتماعية والبيئية للأنشطة والعمليات التي كانت تغفل هذا الجانب المهم، كما يختفي النظام التراتبي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ"الموجة الثانية" والمجتمع الصناعي وذلك من أجل ترسيخ مبادئ الإنفتاح والشفافية والصدق والتنوّع والإعتراف بحقوق الآخرين، والتخلّص من السلبية إلى السلوك الإيجابي القائم على التعاون. فالإنتقال من مجرّد الإستعمال البسيط العادي للكمبيوتر في إنجاز الإحتياجات الحياتية اليومية إلى استخدام الإنترنت والشبكات الدولية هو الذي أدى إلى موجة التعاون والترابط والتنسيق بين مختلف نظم المعلومات وهو ما يطلق عليه (Computational Collaboration).[2]

فإذا كان التطوّر التكنولوجي الذي تحقّق في ذروة "الموجة الثانية" قد أفلح في إزاحة "الموجة الأولى" وتراجعها، فإنّ الشيء نفسه يحدث الآن مع "الموجة الثالثة" التي أزاحت "الموجة الثانية"، ولكنها تهيء المجال لظهور "الموجة الرابعة" التي تمثّل مجتمع المعرفة الشاملة التي تتعدى حدود كوكب الأرض وتحيط بالكون كله، وكل ما يرتبط به من تكنولوجيات إلكترونية معقّدة. فالعالم الآن يقف على قمة القوى الإفتراضية. وإذا كانت صناعة المعلومات التي ترتبط بـ"الموجة الثالثة" قد وصلت إلى قمة تطوّرها وقوتها وفاعلية استخداماتها في التعاون على نطاقٍ واسعٍ والتنسيق بين أطراف متباعدين ومجهولين من بعضهم البعض، فإنّ "الموجة الرابعة" سوف تسيطر على كلّ النسيج الإجتماعي للمجتمع الإنساني وتتعدى حدوده إلى عالم الفضاء بشكلٍ غير مسبوقٍ وتعمل على تحقيق التقارب أو حتى التوحّد بين العالمين بشكلٍ من الأشكال.[3]

([1])- أحمد أبو زيد، المرجع السابق، ص. 32.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 32-33.
([3])- المرجع نفسه، ص. 33.

ستمثّل هذه الموجة إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، حيث تتحوّل المؤسسات إلى خدمة المجتمع، وسيتحوّل دورها من الإستغلال إلى الخدمة، وتذوب الحدود التي تفصل العاملين فيها بعضهم عن بعض، والحواجز التي تفصل بينهم وبين العملاء. في هذه المرحلة ستنشأ صور جديدة للتنظيم تتّفق مع الدور الجديد، فينصّب اهتمام القيادات الإدارية على صحّة العاملين ورفاهيتهم ورضاهم، وسيتّسم القادة بالصدق والصراحة والإعتداد بالقيم. ومن أبرز سمات الموجة الجديدة الإهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية، وحمايتها من النفاذ، وكذلك سيتجه العالم إلى استخدام تكنولوجيا أقلّ إثارة للأعصاب، وستصاحب هذا كلّه قيم جديدة في القيادة والإدارة. "الموجة الرابعة" – إذاً – هي موجة الرؤى المستقبلية، ومحاولة وضع تصورات للواقع المستقبلي الذي تعيشه المؤسسات وستعيشه.[1]

الفرع الثالث: التطوّر التاريخي للمؤسسة الإقتصادية

حسب كل من "شانصال"، "درانكور"، "لُوات" و "بيالبرغ" (C. Chancel, M. Drancourt, A. Louat & E.-C. Pielberg) يمكن تقسيم تاريخ المؤسسات الإقتصادية منذ القرن التاسع عشرالميلادي إلى القرن العشرين الميلادي إلى ثلاثة مراحل، هي:

أولا- مرحلة الإنتاج (l'Etape de la Production)[2]**:** كانت بداية دخول المؤسسات الإقتصادية هذه المرحلة مع الثورة الصناعية. حيث سمحت كل من الآلات الجديدة، وإدخال الإنضباط الساعي وتنظيم العمل، بتنمية كتلة الإنتاج. وقد فرض المنتجون منتجاتهم في مجتمعات متعوّدة إلى ذلك الحين على إقتصاد الكفاف (Economie de Subsistance). وتنتهي هذه المرحلة مع أزمة الثلاثينيّات من القرن العشرين الميلادي (بل خلال فترة طويلة، واليوم أيضاً؛ استمرّت كثير من المؤسسات والأنشطة في الإعتقاد بأنّها بمجرّد الإنتاج تكون قد أدّت مهمَّتها).[3]

في منتصف القرن الثامن عشر ظهرت صناعة القطن كأهم قسمات الثورة الصناعية في إنجلترا عندما ابتكر "جيمس هارغريفس" (James Hargreaves) "دولاب المغزل" (Spinning Jenny) سنة 1764م، واخترع "ريتشارد آركرايت" (Arkwright) "إطار المغزل"، كما إخترع "صمويل كرومتون" "المغزل الآلي"، ومع اختراع "إدموند كارترايت" "النول الآلي" سنة 1785م، تمت مكننة عملية الغزل مع استخدام قوة المياه أو البخار كقوة محرّكة. وفي أثناء ذلك أُدخلت الماكينات لتجهيز القطن الخام لأغراض الغزل، ولطباعة أنماط ملونة لتكون خيوطاً جاهزة حسب الطلب للتصنيع.

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، المرجع السابق، ص ص. 1-2. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

([2])- من الواضح أنّ الموجة الأولى (عصر الزراعة) لم تقل شيئاً في الأعمال، لأنّ فكرة المؤسسة الإقتصادية بمفهومها المعاصر لم تكن قد تبلورت بعد.
أنظر: المرجع نفسه، ص. 3. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

وللإطلاع حول ما سبق هذه المرحلة من أنواع الإنتاج (الإنتاج الأسري البسيط- ظهور الوحدات الحرفية- النظام المنزلي للحرف- المانيفاكتورة)، **أنظر كل من:** - ناصر دادي عدّون، **المؤسسة الإقتصادية: موقعها في الإقتصاد- وظائفها وتسييرها**، المرجع السابق، ص ص. 37-46.
- رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، (بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2002م)، ص ص. 11-16.

([3])- C. Chancel, M. Drancourt, A. Louat & E.-C. Pielberg, **L'Entreprise dans la Nouvelle Economie Mondiale**, 1ere Ed, (Paris- France: Presses Universitaires de France (PUF), 1996), P. 1.

وهكذا أضحت عملية صناعة القطن برمتها صناعة آلية. فاجتذبت هذه الصناعة الوليدة عدداً من رجال الصناعة ذوي الكفاءات المتميزة وعلى استعداد لإقتناص فرص زيادة الإنتاج إلى أقصى طاقة، ممّا أنتج تحوّلاً فيها خلال جيل واحد من صناعة منزلية ذات إنتاجية صغيرة يقوم بها العمال أفراداً مستقلين إلى صناعة داخل مصانع متمركزة في المدن الإنجليزية مثل لانكشير. وتحقّق هذا فور انتهاء الإعتماد على الماء كقوة محرّكة، واستخدام البخار بدلاً منه على نطاق واسع. وظهرت في هذه المناطق صورة جديدة تماماً للحياة: مصانع كبرى ذات مداخن ترتفع إلى عنان السماء تنفث دخاناً أسوداً وظهرت مدن مؤلفة من بيوت ذات شرفات لعمال هذه المصانع. ولذلك اقترنت صورة المصنع بصناعة المنسوجات الجديدة بمعنى بناية ضخمة، متعددة الطوابق، مشتملة على ماكينات تدار آلياً بالقوى المحرّكة. والحقيقة أنّ صناعة الحرير هي أوّل من أُنشئت مناطق صناعية لإنتاجها في بريطانيا، وهو مصنع الأخوين "جون وتوماس لومب" يدار بقوة الماء على ضفة نهر ديروينت سنة 1717م، وبلغ طول هذا المصنع خمسمائة قدم وارتفاعه خمسة طوابق أو ستة طوابق، ويمكن اعتباره أوّل مصنع يُصمّم ليضمّ سلسلة من الماكينات لتشكيل الحرير المدارة آلياً بالقوى المحرّكة.[1]

لقد مثّل المصنع نظام المكننة أكثر ممّا مثّل أسلوب الصناعة اليدوية الحرفية، كما مثّل أسلوب القوى المائية والبخارية أكثر ممّا مثّل القوى اليدوية أو العضلية. ومثّل المصنع أولاً وقبل كل شيء بيئة منظمة ومنضبطة في إدارة العمل. فقد رأى منظموا المشروعات الذين استثمروا أموالهم في إقامة المصانع، رأى هؤلاء المنظمون في المصنع ضماناً يكفل لهم الإشراف الدقيق على تجهيزاته باهضة الكلفة، كما يهيء لهم فرصة الإفادة بإنتاجه إلى أقصى حدٍّ. أما العمال فقد رأوا في المصنع أنّه يكفل لهم سبل العيش والرزق. وعلى هذا مثّل المصنع للجميع وسيلة لخلق الثروة، وهكذا كان ظهور نظام المصنع وجهاً محورياً لعمليات الصناعة الحديثة.[2]

إذا كان تميّز التوسّع في الإنتاج قبل عام 1850م بخاصيّة ظهور المصنع، فإنّ التوسّع المستمر تميّز بعد ذلك بخاصيّة التعديلات التنظيمية، وأصبحت هي الخاصية البارزة رغبة في الوفاء بالحاجة إلى الإنتاج الكبير. وليس معنى هذا أنّ تطوير المصنع لم يكن عملية ذات أهمية بعد العام 1850م، ولا أنّ الإنتاج الكبير لم يكن له وجود قبل هذا التاريخ، إذ استمرت عمليات تشييد المصانع الضخمة على الرغم من أنّ التحوّل من الطاقة البخارية إلى الكهرباء أدّى إلى نشوء صناعات كثيرة جدّاً. زد على هذا أنّ المصانع الحديثة أنظف كثيراً من سابقتها التي كانت تنفث دخاناً كثيفاً وتغرق المناطق المجاورة بعادمها دون أيّ قيود. واتجهت المصانع الحديثة إلى أنْ تتألف من مبان أكثر ملاءمة

([1])- آر. إيه. بوكنان، **الآلة قوة وسلطة: التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر**، ترجمة: شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة 259، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، تموز 2000م)، ص ص. 104-105. و ص. 107.

([2])- المرجع نفسه، ص. 108.

للظروف والزمن، وهكذا أمكن الحدّ كثيراً من أثرها في البيئة المحيطة. ولكن قد يكون صحيحاً أيضاً القول إنّ المصنع ظلّ هو الوحدة الأساسية للصناعة الإنتاجية الحديثة.[1]

ويكشف هذا فيما يتعلق بموضوع الإنتاج الكبير، عن الإستمرارية أكثر ممّا يكشف عن قطيعة بين ما كان قبل العام 1850م، وما جاء بعده. فقد اشتهرت صناعة (الأسلحة الصغيرة "المسدسات والبنادق"، والآلات الزراعية "آلات الحصاد والدراس") سميّت بإسم "النظام الأمريكي"[2] اشتملت على إنتاج أجزاء معيارية متماثلة المقاييس تصنع وفقاً لمبدأ إمكان إبدالها وتغييرها ببعضها، بحيث يمكن تغيير أيّ قطعة أصابها كسر أو عطب بقطعة أخرى بديلة في سهولة ويسر. وسرعان ما أصبح هذا النظام ذاته مطبقاً في مجال صناعة ماكينات الخياطة، والآلات الكاتبة وغير ذلك من المعدات الآلية اللازمة للإستخدام في المنزل أو المزرعة أو المكتب. لم يصبح الإنتاج الكبير لقطع غيار

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 110-111.

([2])- بدأ الأوروبيون في منتصف القرن 19م ملاحظة "نظام أمريكي في الصناعة" مختلف تماماً عن نظامهم. كان هذا النظام سيُدعى في البدء "النظام المتماثل" أو "نظام ويتني" نسبة إلى الرجل الرئيسي فيه "إيلي ويتني" (Eli Whitney). ومع أنّ الأوروبيين أطلقوا عليه "النظام الأمريكي"، إلاّ أنّه لم يبدأ في أمريكا ولم يخترعه "ويتني". فقد كان "جيفرسون" قد شاهده في فرنسا قبل عشر سنوات، ولكن عندما كانت تظهر المشاكل هناك، كان الفرنسيون يفضّلون المهارات التي توفّر الوقت على التجارب غير المؤكّدة. وفي انجلترا، قام "جيرمي بينثام" (Bentham) وشقيقه "صموئيل"، والمخترع البارع "مارك إزامبرد برونل" (Marc Isambard Brunel) بإيجاد طريقة للإنتاج الواسع لصفوف البكرات الخشبية لسلاح البحرية في محاولة لتشغيل العاطلين عن العمل من المساجين وعمال بناء السفن. ولكن في انجلترا أيضاً لم يحصل أيّ تغيّر يذكر لعدّة عقود من السنين.

كان "النظام المتماثل" هو البساطة بعينها، ولكن حتى يستطيع المرء تخيّله، فإنّ عليه أن يبتعد عن الطرائق التقليدية. لقد جمع النظام الصناعي الأمريكي، بشكلٍ بسيطٍ عمليات الصناعة المختلفة تحت سقف واحد. أمّا "نظام ويتني المتماثل" فكان أمراً أكثر حداثة؛ فقد غيّر دور العامل، وبدّل المفهوم العام للمهارة. ففي أوروبا، بقيت صناعة الآلات معقّدة مثل المسدّس أو الساعة، بشكلٍ كاملٍ في أيدي الحرفيين المهرة. فكان صانع المسدّس أو الساعة يصمّم بنفسه ويضع معاً كلّ أجزاء المسدّس أو الساعة. وطبقاً لتقليد قديم كان كلّ مسدّس أو ساعة مصنوعة باليد تحمل الختم الرسمي للصانع. وعندما كانت تحتاج لإصلاح كانت تعاد لصانعها، أو لصانع آخر، والذي يقوم بصنع القطعة المطلوبة وتركيبها. ولم يكن هناك أمر أكثر وضوحاً من أنّ إنتاج المسدّسات أو الساعات كان يعتمد بشكلٍ مباشرٍ على عدد صانعي المسدّسات أو الساعات المؤهلين.

ولقد قام "النظام المتماثل" الجديد بتجزئة صناعة المسدّس أو أيّ آلة معقّدة أخرى إلى صناعة منفصلة لكلّ جزء من مكوّنات الآلة. وأصبح بالإمكان صنع كلّ قطعة بشكلٍ مستقلٍّ، وبكميات كبيرة، من قبل عمال يفتقرون إلى مهارة صنع الآلة بكاملها. وكانت النسخ العديدة لكل قطعة متشابهة إلى حدٍّ كبيرٍ بحيث أنّ أيّ واحدة منها تخدم أيّ آلة. وإذا أصاب التلف إحدى القطع فيمكن استبدالها بقطعة أخرى من نمطها دون تعديل أو إعادة تشكيل.

أمّا كيف توصّل "ويتني" نفسه لهذه الطريقة البسيطة والثورية والتي كانت أعظم الإختراعات في تاريخ البشرية للإستغناء عن المهارات، فأمر لا نعرف الإجابة عليه. ومن المحتمل أنّ "ويتني" قد وجده بدءً عندما كان يبحث عن طريقة لإنتاجه الموسّع لمحالج القطن. وكان أوّل تطبيق ناجح لهذه الفكرة على نطاق واسع هو في مجال صنع البنادق. وقد سنحت الفرصة في الحاجة الجديدة للأمة الأمريكية إلى أسلحة في حقبة اضطرابات أوروبا أثناء حروب "نابليون". ففي عام 1798م هدّدت فرنسا في ظلّ الدكتاتورية الثورية بشنّ الحرب ضدّ الولايات المتحدة الأمريكية غير المستعدّة. وكانت معظم البنادق التي ساعدت الأمريكيين على كسب ثورتهم قبل خمسة عشر عاماً مصنوعة في فرنسا أو في مكان آخر في أوروبا. وبما أنّ إنتاج الأسلحة النارية لم يكن كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانت الأمة الأمريكية بالتالي غير مسلّحة في الواقع، وكانت تشعر بعدم الأمان.

وفي شهر آذار/مارس 1798م، حذّر الرئيس الأمريكي "جون أدامز" من أنّ الدبلوماسية قد فشلت. وبعد ذلك بقليل، وفي الأول من أيار/ماي كتب "إيلي ويتني" رسالة إلى وزير المالية يعرض عليه آلاته، والطاقة المائية، والعمال (الذين تمّ توظيفهم في الأصل للعمل في تصنيع محالج القطن) لصناعة البنادق. ووقّع "ويتني" عقداً لصنع عشرة آلاف بندقية، وهو عدد هائل في تلك الأيام، على أن يتم تسليمها خلال ثمانية وعشرين شهراً. وكان سيدفع له مبلغ 134.000 دولار، أيْ أنّ متوسط كلفة البندقية الواحدة كان أعلى ببضع دولارات فقط مما كان يدفع في البندقية المستوردة، وربّما كان هذا هو أوّل العقود للإنتاج الموسّع على الطريقة الأمريكية.

ومن الأمور الهامة أنّ "ويتني" لم تكن لديه الخبرة في صنع البنادق، وربما أنّه لم يفحص أبداً بندقية (شارلفيل Charleville) بالذات والتي تعاقد على صنعها. ولو أنّه كان صانع أسلحة ماهراً، ولو أنّه كان يحبّ ملمس قطعة سلاح مزيّنة ومصنوعة بجمال مدهش، ومنظرها، لما واتته الجرأة أبداً لخرق الأساليب المهنية لصناعة البنادق بشكل إنتاج موسّع وبالألوف. وما كان على "ويتني" أن يقدّمه، كما عرف هو بصورةٍ جيدةٍ، لم يكن المهارة ولكن "المعرفة": كفاءة تنظيمية عامة قادرة على صنع أيّ شيءٍ.

أمضى "ويتني" وقته في إبداع أسلوب إنتاجه الجديد. وانقضت مدة الثمانية وعشرون شهراً بكاملها، وهي المدة المقرّرة في العقد لتسليم العشرة آلاف بندقية، دون تسليم بندقية واحدة. وخلال كل هذه الفترة كان "ويتني" يبني مصنعه الجديد ويزوّده بالآلات في "مل روك" (Mill Rock) خارج "نيوهافين" (New Haven). وفي يناير/جانفي وتحت ضغط حاجته الماسة إلى النقود، والدعم المعنوي ضدّ الأشخاص ذوي النفوذ الذين كتبوا عنه قائلين أنّه دجّال، ذهب "ويتني" إلى واشنطن، وهناك أثبت بشكلٍ مقنعٍ للرئيس الأمريكي "جون أدامز"، ونائب الرئيس الأمريكي "جيفرسون"، وأعضاء الحكومة، أنّ أسلوبه "نظام القطع المتبادلة" يعمل فعلياً. فقد وضع أمامهم البندقية ومجموعة قطع غيارها، ثم طلب منهم اختيار أي عينة من القطع بشكلٍ عشوائيٍّ ثمّ تجربتها بأيديهم ليروا إذا ما كانت أيّ قطعة تتلاءم مع أيّ قطعة أخرى عند تركيب البندقية بشكلٍ كاملٍ؛ وكان البرهان رائعاً. وهنا طلب "ويتني مهاة ستة أشهر أخرى لتسليم أول 500 بندقية من مجموع العقد الأصلي، ومهلة سنتين لتسليم الباقي. وقد حصل على كل ما يريده، بما في ذلك 10.000 دولار إضافية مقدّماً، وموافقة من الحكومة على إعطائه 5000 دولار أخرى خلال ثلاثة أشهر، و5000 دولار عند تسليم 500 بندقية. ومع أنّ الإتفاقية الجديدة زادت النقود التي استلمها ثلاثة أضعاف، ودة تسليم البنادق إلى ضعفها، فلم يكن باستطاعة "ويتني" – وبفارقٍ كبيرٍ – الوفاء بوعوده. إذ لم يستطع "ويتني" تسليم آخر بندقية من العشرة آلاف المتعاقد عليها قبل يناير/جانفي 1809م، أيْ بعد عشرة سنوات من توقيع الإتفاقية. وكان كلّ ما جناه من ربح هو 2500 دولار فقط من عمل استغرق عشر سنوات.

ولكن "ويتني" استطاع أخيراً أن يثبت ويطبق بنجاحٍ فكرة الإنتاج الأمريكي الموسّع، والذي بدونه، ما كان مستوى المعيشة الأمريكي ليوجد. وكان نجاحه نجاحاً لعملية التنظيم. وثمّة ميزة أخرى لهذه القصة جديرة بالذكر. كانت معونة الحكومة المالية ضرورية جدّاً. ومقدرة الحكومة الفائقة على الإستثمار، والإنتظار لاستلام مردود استثمارها مكّنتا "ويتني" من بناء مصنعه وتزويده بالأدوات للإنتاج الموسّع. وهذا الإنتصار الأول العظيم لرجال الأعمال الأمريكيين كان مشروعاً تحت إشراف الحكومة وبمساعدتها (ولكن ليس بإدارتها). **لمزيد من التفصيل انظر:** دانيِّل جي. بورستن، **الأمريكيون: التجربة الوطنية**، ترجمة: فاروق منصور، (عمان- الأردن: مركز الكتب الأردني، 1993م)، ص ص. 30-49.

الآلات ممكناً إلا مع تطوّر العدد اللازم للماكينات التي يمكنها أنْ تنتج الأجزاء اللازمة وفقاً لمعايير الدقّة والموثوقية. والتي تمّت بمكننة مهارات الحرفيين الهندسيين، أيْ الإفادة بهذه المهارات عن طريق استخدام الآلات أيْ نقل هذه المهارة إلى الآلات. وعندما بدأ الصناع الأمريكيون في تطوير إمكان لصنع أجزاء آلية يمكن إبدالها ببعضها بالكامل، اكتملت لديهم البنية التحتية التي تشكّل الأساس اللازم لصناعة الإنتاج الكبير في صورة خط من عدد آلية متعدّدة الإستعمالات، وأخرى محدّدة الإستعمالات (مثل المخارط، وماكينات الحفر...). وعمدوا كذلك إلى تطبيق هذا على نطاق واسع في مجال الصناعة النظامية لأجزاء الآلات المتخصّصة والتي يمكن تجميعها أخيراً في صورة المنتوج النهائي. وجاءت الخطوة الكبرى التالية في مجال تطوير نظم الإنتاج الكبير مقترنة بتطبيق تقنيات خط التجميع والذي جسّدته المؤسسة الضخمة لصناعة السيارات التي أنشأها "هنري فورد" في ديترويت مع مطلع القرن العشرين. وطبيعي أنّ مثل هذه التقنيات لا تلائم سوى السلع الإستهلاكية المنتجة بكمياتٍ كبيرةٍ مثل السيارات. ولكن كان التفكير الكامن وراء مثل هذه المؤسسات المخصّصة للإنتاج الكبير تضمن ما يشبه قفزة كمية في فلسفة التنظيم الصناعي. إذ اقترن بشكل وثيق بظهور "الإدارة العلمية".[1]

ومع مطلع القرن العشرين بدأت تتحوّل المشروعات الكبرى مثل مشروعات "فورد" إلى شركات كبرى خاضعة للإشراف الإداري وتضم مجموعة كبيرة من الوحدات الأصغر حجماً، واستخدام المديرين كموظفين برواتب لأداء وظائف متخصصة - بعد انفصال ملكية الشركة عن إدارتها - والذين يديرونها لمصلحة أصحاب الأسهم. لقد بدأت تتولد عن التفكير الإداري "فلسفة" خاصة بالصناعة مع مطلع القرن العشرين من خلال عمل المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، الذي نشر رسالته المعنون "الإدارة العلمية" عام 1906م، وخصّص هذه الرسالة أساساً لما أصبح يعرف بعد ذلك بإسم "دراسة الزمن والحركة" – مهارة تنظيم العمل على نحو يكفل الوصول إلى أقصى قدر من الفعالية، ومن ثمّ إلى أقصى إنتاج مربح. وحقّقت هذه الطريقة نجاحاً مذهلاً، وطبقتها بحماسة مشروعات أمريكية كثيرة، لعلّ أبرزها شركات "هنري فورد" الذي استخدم تنظيم خط التجميع وفقاً لمبادئ صارمة في دراسة العمل. ولا غرابة أن نكتشف أن "تايلور" و"فورد" كانا صديقين شخصيين، وكانا أيضاً صديقين لـ"توماس إديسون" المخترع الرائد الذي استبقت معامل بحثه بعض التدابير التي أوصى بها "تايلور".[2] هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التطور التاريخي لإدارة المؤسسات الإقتصادية، في هذه المرحلة (مرحلة الإنتاج)، حسب "ريتشارد كوخ" و "إيان غودون" (Richard Koch & Ian Godden) كان كما يلي:[3]

([1])- آر. إيه. بوكنان، المرجع السابق، ص ص. 111-113.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 124-125.

([3])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الإدارة بدون إدارة: فلسفة البساطة ومرحلة ما بعد الإدارة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الخامسة، العدد 9، مايو/آيار 1997م، ص. 4. **نقلاً عن:** Richard Koch & Ian Godden,**Managing Without Management: A Post-Management Manifesto for Business Simplicity**, Nicholas Breakley, 1996.

- القرن الثامن عشر كانت أغلب الأنشطة غير الزراعية في أوروبا في يد الدولة، وطائفة الصناع، والعائلات.

- وفي القرن التاسع عشر كان الشكل السائد هو المنظمات المملوكة للعائلات، والمهنيون (رجال البنوك، السماسرة، المحامون، المهندسون، والمحاسبون).

- وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الشركات المساهمة التي يديرها مديرون محترفون في الظهور. ساعد على ذلك فكرة المسؤولية المحدودة التي ظهرت في كل من إنجلترا وأمريكا والتي تسمح للشركة المساهمة بالإحتفاظ بثروتها إذا ما فشلت الإدارة، وكذلك رغبة طبقة الإقطاعيين في استثمار أموالهم في الصناعة، وظهور بورصة الأوراق المالية.

- قد شهد القرن العشرون بداية نهاية الشركات العائلية لتحل محلها الشركات المساهمة التي أصبحت الركيزة الأساسية للمنظمات الإقتصادية في العالم، وانتقلت بها الملكية من الأفراد إلى المؤسسات الإستثمارية، ولكن هذه المؤسسات لم تستطع الحد من قوة المديرين. وقد ترامت قوة هذه الشركات المساهمة ونفوذها بتزايد أهمية التجارة العالمية، وقدرتها على ضم شركات أخرى عبر البحار. ورغم ذلك استمرت الشركات التي تديرها وتمتلكها العائلات في الوجود ولكن في صورة منظمات صغيرة ومتوسطة الحجم ولم تصل إلى حجم الشركات متعددة الجنسيات.

وقد كانت المؤسسات الحكومية (العامة) كبيرة تدار بنفس أسلوب الشركات المساهمة عن طريق مديرين محترفين. فقد كان النموذج البيروقراطي هو السائد، ولم يكن يسمح بتدخل الملاك في الإدارة، بل كان يحقق نوعاً من العدالة والكفاءة، فكان يبدو أفضل سبيل لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. لكن هذه المؤسسات الحكومية فشلت في مجاراة القطاع الخاص بسبب نظامها البيروقراطي لعدم تناسبه مع البيئة الديناميكية، وقد أدركت الشركات الخاصة هذه الحقيقة وسارعت إلى التخلص من قيود البيروقراطية. من هنا شهدت فترة نهاية الثمانينيّات والتسعينيّات من القرن العشرين تحوّلاً كبيراً باتجاه خوصصة القطاع العام وعودة السيادة للقطاع الخاص. ولكن انطلقت بعدها موجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كانت شركات هذه المرحلة، وهي شركات الموجة الثانية، تنظر للمجتمع على أنه عالم خارجي يمتد بعيداً جداً عن الحياة التي تدور داخلها، وتتسم إدارتها بالهياكل المتسلطة التي تحرم الناس من القدرة على التغيير، وتشجع على الانقسام وتخلق الازدواجية في بيئة العمل، فضلاً عن الصراعات المدمرة للطرفين: المنظمة والأفراد. ومن الصور التقليدية للإدارة التنظيم على شكل **"مصفوفة"**، وهو أكثر مرونة من التنظيم الهرمي، لكنه يخل بمبدأ الولاء لجهة واحدة ويحدث انفصاماً في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انحطاط الكفاءة والافتقار للثقة.[1]

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال فى القرن 21"**، المرجع السابق، ص ص. 3-4. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

ثانيا- مرحلة الإستهلاك (l’Etape de la Consommation): وتبدأ هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية بعد الأزمة الإقتصادية في 1929م. لقد سبّبت التِيْلُورِيَّة (Taylorisme) في الإنتاج (تنظيم منهجي للعمل لتشجيع الإنتاجية) تقدّماً في الصناعات غير مواكَبٍ من طرف الإستهلاك، ممّا أدّى إلى أزمة الإفراط في الإنتاج. إنّ هذا ما أوجّب تشجيع الإستهلاك بالزيادة في الأجور (يعتبر "هنري فورد" الرجل الذي طبع الإقتصاد الحديث بفكرة أنّ الأجراء هم المستهلكون الأوائل). ففي المجتمع الذي ينمو فيه الأجراء إلى حيث يصبحون أغلبية السكان النشطين، فإن الطاقة الإستهلاكية للسوق تتبع موارد أو مداخيل هؤلاء الأجراء.وامتدّت هذه المرحلة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية لتشمل ما يسمى بـ"مجتمع الإستهلاك"، منذ خمسينيّات القرن الماضي في الولايات المتحدة، وفي نهاية الستينيّات في أوروبا؛ ومنذ التسعينيّات بالنسبة للبلدان النامية.[1]

بعد أن اتجهت تنظيمات كثيرة إلى تبني طرق "تايلور" خلال العقدين الأوليين من القرن العشرين، بات واضحاً أنها لا تحل جميع مشكلات الإنتاج الصناعي حلاً كاملاً وشاملاً، بعد أن عارض العمال اعتبارهم مجرّد وحدات إنتاج. واكتشف باحث أمريكي جديد هو "إلتون مايو" دور العنصر البشري في المعادلة الإدارية، وهو ما عُرف بعد ذلك بإسم "تجربة هاوثورن". وتوصّل "مايو" إلى نتيجة مذهلة في ظاهرها، وهي أن العمال يعملون على نحو أفضل إذا تعاملنا معهم باعتبارهم أشخاصاً مسؤولين نستشيرهم، ومشاركين في تحسين كفاءة العمل الصناعي، وكان لهذا تأثيره الكبير في التفكير الإداري خلال عشرينيّات وثلاثينيّات القرن العشرين. وسرعان ما طبقت الشركات الأكثر تقدّماً هذا النهج الجديد في استراتيجية عملها.[2]

اتجهت شركات هذه المرحلة، وهي شركات الموجة الثالثة، إلى "فرق العمل". وعندما تمارس أنشطة الأعمال في بيئة تتسم بالصدق والنزاهة، والإدارة المتعاونة مع العاملين والعملاء، يصبح المديرون جزءً من كل، ويلعبون دور القدوة ويركزون على تمثيل جماعاتهم أمام الجماعات الأخرى. وكما هو الحال في "وحدة الأعمال" فإنّ نموذج الفريق يتصف أيضاً بالمرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات.[3] ولذلك فإنّه قد استعمل **"التمكين" (Empowerment)** في ثمانينيّات القرن الماضي، وقد كان: الإهتمام والصدق والصراحة من أهمِّ الأسس التي قام عليها التمكين في المؤسسة، فهو يدفع الأفراد لأنْ يبذلوا كل طاقاتهم من أجل التغيير لأنّهم يتصرّفون كشركاء في تغيير المؤسسة.[4] وقد عرّفه "وارين بينيس" و "روبرت تاونسند" (Warren Bennis & Robert Townsend) بأنّها:"تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشرة

([1])-Ibid, P. 1.

([2])- آر. إيه. بوكنان، المرجع السابق، ص ص. 125-126.

([3])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال فى القرن 21"**، المرجع السابق، ص. 4. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

([4])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"إعادة إختراع القيادة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 10، مايو/آيار 1996م، ص. 5. **نقلاً عن:** Warren Bennis & Robert Townsend,**Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization**, William Morrow, 1995.

من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم. أي أن القائد يمكّن العاملين من عملهم من مستقبلهم".[1]

إلا أنّ التمكين لم يقدم الكثير للمنظمات كبيرة الحجم، إذ أنّ معاني انتقال المبادرة إلى العاملين، وتقليص المستويات الإدارية، لم تُمكّن التمكين الحقيقي أن يطبق في أي من المنظمات الكبيرة بكل حذافيره، مع أنه يجب أن يطبّق إلى أقصى مدى مرتكزاً على فلسفة "الصغير جميل"؛ بمعنى تقسيم المنظمات الكبيرة إلى أنشطة صغيرة وتمكين العاملين فيها من تحمّل مسؤولياتهم دون تدخل الإدارة. لكن التمكين يتناقض مع القيادة، فهو فكرة جميلة ولكن غير عملية.[2]

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد اهتمت هذه الشركات بالمجتمع الداخلي، الذي يمتد أبعد قليلاً من العاملين بها وأسرهم وعالمهم الخاص. هذه الشركات لا تعامل موظفيها على أنهم مجرد تروس في عجلة الإنتاج، بل تعتبرهم بشراً لهم حاجاتهم النفسية والمادية ولهم شعورهم الجماعي كفريق، فضلاً عن خصوصياتهم الفردية ودوافعهم الذاتية التي لا تقل أهمية عن مطالب العمل والوظيفة. ولذلك نجد أن بعض قادة الأعمال والشركات قد تحوّلوا إلى سياسيين ولم يعودوا يكتفون باستخدام نفوذهم لدى رجال السياسة لخدمة مصالح شركاتهم، فاختلطت بذلك السياسة بالإدارة والتجارة، وصار من الصعب تحديد من يقود من.[3]

ثالثا- مرحلة المعرفة (l'Etape du Savoir): وقد دخلت المؤسسات الإقتصادية هذه المرحلة ابتداءً من نهاية ستينيّات القرن العشرين الماضي. لقد خلق إقتحام المعلوماتيّة (المعالجة الآلية للمعلومات) في سير وعمل المؤسسات والشركات ردّ فعل يوازي على الأقل ذلك الذي أثارته الآلة البخارية في عهدها. فقد تغيّرت كلّ المعطيات المتعلّقة بالإنتاج، بالبيع، وبالتنظيم.

لقد غيّر توزيع وإنتشار المعرفة والمعلومة السلوكات بل والعمل نفسه، إذ أصبح "لا مادياً" (Immatériel). كما أعلن "غاستون بارجي" (Gaston Berger) واضع تصوّر "مستقبلي" في ستينيّات القرن الماضي:"كل ما هو آلي (بلا تفكير)، الآلة قامت أو تقوم به" (Ce qui est machinal, la machine le fait ou le fera.) بينما جهود الإنسان (المفكّر) تتعلق بالإبداع (والإبتكار والتجديد)، نوعية المنتجات وتطوير الخدمات. لقد صاحَبَ هذه المرحلة من "المعرفة" تطوّر في النقل والإتصالات التي اخترقت الحدود وأعلنت "عولمة" الإقتصاد، مثيرة موجات "إعادة السَّطْح"[4] (Remise à Plat)]والذي يسمّيه الأمريكيون "إعادة الهندسة الشاملة" أو "الهندسة الإدارية" أو "الهندرة" (Re-engineering)]مع تسعينيّات القرن الماضي. وقد عُرّفت الهندرة كما يلي:

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 6. **نقلاً عن:** Warren Bennis & Robert Townsend,**Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization**, William Morrow, 1995.

(2)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الإدارة بدون إدارة: فلسفة البساطة ومرحلة ما بعد الإدارة"**، المرجع السابق، ص. 4. **نقلاً عن:** Richard Koch & Ian Godden,**Managing Without Management: A Post-Management Manifesto for Business Simplicity**, Nicholas Breakley, 1996.

(3)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، المرجع السابق، ص. 4. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

(4)- يُقال سَطَحَ الرجلَ وغيره يَسطَحه، فهو مسْطوحٌ وسَطِيح: أَضْجَعَه وصرعه فبسطه على الأَرض. والسَّطْحُ: سَطْحُك الشيءَ على وجه الأَرض كما تقول في الحرب: سَطَحُوهم أَي أَضْجَعُوهم على الأَرض.

- عرّف "غاري هامل" و "براهالاد" (Gary Hamel & C. K. Prahalad) الهندرة (Business Process Re-engineering) بأنها:"التغيير الجذري في طريقة العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. وهي تتضمّن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Functions) والتحوّل إلى العمليات الإدارية (Processes)".[1]

- وبالنسبة لـ"مايكل هامر" و "جيمس شامبي" (Michael Hammer & James Champy) فإن الهندرة هي:"إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية – وليست هامشية – في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".[2]

- أمّا "ريموند مانغانيلي" و "مارك كلاين" (Raymond L. Manganelli & Mark M. Klein) فقد عرّفا الهندرة على أنها:"إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة".[3]

تعتبر الهندرة نموذجاً فعالاً ولكنه محدود ولا يستطيع أن يقدّم حلاً عملياً للمنظمات الكبيرة[4]، كما لا يستطيع أن يحدث التحوّل المطلوب بمفرده. فهو ينتهي عادة بتشكيل لجان لفحص العمل الداخلي، ولا يبدأ البداية الصحيحة فيما يتعلق بالمنتوج أو الخدمة التي يجب على المنظمة التركيز عليها، مع التخلّص من المنتجات والأنشطة قليلة القيمة. فالهندرة عملية فنية في المقام الأول، وفي معظم الأحيان لا تؤدي إلى ترسيخ الثقافة الملائمة لعملية التغيير.

لقد أدّت عمليات الهندرة وإعادة الهيكلة إلى التخلّص من الكثير من الوظائف، وهناك كثير من المنظمات التي شهدت تحولات كبيرة، ولكنها لم تشهد تغييراً في أساليب الإدارة، ولم تتحسن قدرتها على التعلّم. ولذلك فإنّ شركات هذه المرحلة، وهي شركات الموجة الرابعة، بدأت تأخذ شكل المجتمع الصغير (استجابتها لمطالب المجتمع المحيط بها، فعندما تتصرّف كعضو في بيئتها المحلية، تصبح عضواً مسؤولاً عن هذه البيئة). ولذلك بدأت تصاحبها ظواهر منها: تراجع قيمة المال كوسيلة للتحفيز، واختفاء التنظيم الهرمي وإلغاء النظم الحالية في تقييم العاملين. وعلى الرغم من استناد

---

[1]- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثانية، العدد 24، ديسمبر/كانون الأول 1994م، ص. 3. **نقلاً عن:** Gary Hamel & C. K. Prahalad,**Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of the Industry & Creating the Markets of Tomorrow**, Harvard Business School Press, 1994..

[2]- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الأولى، العدد 20، أكتوبر/تشرين أول 1993م، ص. 1. **نقلاً عن:** Michael Hammer & James Champy,**Reengineering the Corporation: A Manifesto for Revolution**, 1993..

[3]- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الدليل العملي للهندرة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 6، مارس/آذار 1995م، ص. 1. **نقلاً عن:** Raymond L. Manganelli & Mark M. Klein,**The Reengineering HANDBOOK: A Step- by-Step Guide to Business Transformation**, Amacom, 1994..

[4]- لم تتحقق الهندرة إلا في المنظمات الحديثة فقط، مثل "سي آن آن" (CNN) و"ميكروسوفت" (Microsoft)، إذ قد نجحتا في تحقيق العالمية والإنتشار دون الإعتماد على الإدارة (التقليدية). فـ"ميكروسوفت" تعتبر مثلاً للمنظمات الكبيرة والمتميزة بالنشاط المتخصص المركز، والأداء السلس الرشيق والذي يدر عائداً وأرباحاً غير مسبوقة، ولها قيادة ساحرة تعرف دقائق عملها وخبايا الصناعة ولها علاقات حميمة بعملائها، وليس لها هيكل تنظيمي بل تعتمد على التغيير المستمر لفرق العمل من مشروع لآخر. ولا يوجد بها مديرون تقليديون، فالذين لا يضيفون قيمة للعملاء لا يستمرون في الشركة.

المنظمة الجديدة على التقنية، ككفاءة محورية أساسية للوجود والبقاء والفعالية، إلا أن عوامل نجاحها ستعتمد على الرؤية والإيحاء والإلهام والقيم المطلقة كالحق والخير والجمال.[1]

وفي المستقبل القريب، سيكون التكامل بين الحياة الخاصة والحياة العملية هو المعول الأول والحدّ الفاصل بين ازدهار الشركات واضمحلالها. وسوف يدرك قادة الشركات أن الازدهار يتوقف على رؤية العاملين في صورة إنسانية تشمل الجوانب العاطفية والحسية. عندئذ تتخذ الأعمال الاقتصادية موقعاً قيادياً يحقّق خير وصحة أفراد المجتمع ككل. وسوف تكون التغيرات الأساسية في القيم التي ترشد الشركات في عملها وسلوكها نحو موظفيها هي التي توفر الأساس الراسخ لبناء المجتمع. ومن أجل ذلك سيزيد عدد رؤساء الشركات الذين سيتحولون إلى رؤساء حكومات، وعدد رجالا لأعمال الذين يدخلون البرلمان، وعدد السياسيين الذين سيعودون مديرين. كل هذه التحولات تتم بفعل التحرّر الاقتصادي، وزوال الحواجز بينما هو عام وما هو خاص.[2]

المطلب الثاني: نماذج دراسة المؤسسة الإقتصادية

تتعلق نماذج دراسة المؤسسات الإقتصادية بمناهج البحث في دراسة هذه المؤسسات، والتداخل بين فروع العلوم الإجتماعية المختلفة. فالأمر يرتبط بموضوع تنظيمي للمؤسسة الإقتصادية الذي يستطيع الباحث دراسته بمنهجية معينة، كما يرتبط بالإطار التصوري أي النموذج الذي يتبعه هذا الباحث والذي ينظر من خلاله لواقع المؤسسة الإقتصادية ويحاول أن يشخص في ضوئه هذا الواقع وأحداثه. ومهما يكن – وباستقراء معظم نظريات المؤسسة الإقتصادية التي سنتناولها في المبحث اللاحق – نجد أن نماذج دراسة المؤسسة لا تخرج عن إطار نموذجين حسب تصنيف **"كاتز" و "كاهن" (Katz & Kahn)**: **نموذج النظام (النسق) المغلق**، و**نموذج النظام (النسق) المفتوح**.

إن النموذج يمنح الباحث تصورا للظاهرة التي يدرسها، وحين يستخدم نموذج ما في دراسة المؤسسات الإقتصادية، فإن ذلك يعني وجهة نظر يتناول الباحث من خلالها دراسة المؤسسة، ووجهة النظر هذه تمثل جانباً لواقع المؤسسة، وتركّز على وقائع بعينها أكثر من غيرها. وكل نموذج للمؤسسة الإقتصادية يؤكد بعدا من أبعادها أو خاصية بالذات من خصائصها.

والحقيقة أن ميدان المؤسسة الإقتصادية قد شهد الكثير من النماذج مكملة لبعضها البعض، فقد يغفل نموذج بعض المتغيرات على حين نجد نموذجاً آخر يركز على هذه المتغيرات. ومن ثمّ فإنّ الانطلاق من نموذج واحد قد يحجب عن الباحث التداخل بين هذه النماذج، خاصة أن بعضها مشتق من الأخرى أو معدلة لها، رغم اختلافها في وحدة التحليل الرئيسية التي ينطلق منها كل نموذج.

ولذلك فإنّ الدراسات المتعلقة بالمؤسسة الإقتصادية تتخطى النطاق المحدود للعلم الواحد، إذ هي تعدّ تعبيرا صادقا عما يسمّى بـ**"الاتجاه العلمي المتداخل" (Interdiscplinary Approach)**،

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"<u>الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21</u>"**، المرجع السابق، ص. 4. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

([2])- المرجع نفسه، ص. 4. **نقلاً عن:** Herman Bryant Maynard. & Susan E. Mehrtens,**The Fourth Wave : Business In the 21st Century**, Berret-Koehler, 1995.

فالتعاون أوثق ما يكون بين الدراسات الأكاديمية لتنظيم المؤسسة وإدارتها من جهة، وبين علوم الإجتماع والنفس والسياسة...إلخ من جهة أخرى.

الفرع الأول: نموذج النظام (النسق) المغلق

يعتمد نموذج النظام أو النسق المغلق على المتغيرات الداخلية للمؤسسة الإقتصادية في تفسير السلوك والعمليات التنظيمية. ويحتوي هذا النموذج على مجموعة نماذج عقلانية (رشيدة) وغير عقلانية (غير رشيدة)، تنطوي على قدر من التبسيط للظواهر المدروسة، لأنها تحدّد نطاق الاهتمام بعدد معين من المتغيرات الداخلية، لكنها تعجز عن ادراك التفاعل الصحيح بين المؤسسات الإقتصادية والبيئة الأشمل. وفيما يلي مجموعة تلك النماذج:

أولا: النماذج العقلانية (الرشيدة): وهي النماذج التي تقوم على أساس مقولة العقلانية (الرشد)، وتتمثل في النماذج الثلاث التالية أدناه:[1]

1- نموذج الآلة (Machine Model): يشتهر هذا النموذج باستخدامه في دراسة المؤسسة الإقتصادية ويتمثل في النظريات الكلاسيكية. والهدف الرئيسي لهذا النموذج هو رفع مستوى الكفاءة بالتركيز على أداء العاملين؛ فالنظرة إلى المؤسسة كالنظرة إلى الآلة فكما تصنع الآلة لأداء مهمة معينة بحيث كل جزء فيها يساهم مساهمة محددة، فإنّ المؤسسة تقام لنفس الغرض. ولذلك يمثل هذا النموذج ما ينبغي أن يكون عليه السلوك والأداء والإلتزام بالقواعد داخل المؤسسات الإقتصادية.

2- نموذج الأهداف (Goals Model): في ضوء هذا النموذج تعتبر الأهداف هي المدخل الملائم لدراسة المؤسسة الإقتصادية، وبالتالي فالوظيفية الجوهرية لها هي إنجاز الأهداف عن طريق تطوير إجراءات عقلانية (رشيدة) من أجل تحقيقها.

3- نموذج اتخاذ القرارات (Decision Model): وهو نموذج يشبه نموذج الأهداف في بعض جوانبه، فوفقا لهذا النموذج الذي يهتم بنوعية القرارات ووسائل تحقيقها، فإن المؤسسة الإقتصادية هي نظام أو نسق عقلي، يتألف من عناصر، وكل عنصر يصنع قرارات تؤثر في علاقته بالعناصر الأخرى وفي المؤسسة الإقتصادية ككل.

ثانيا: النماذج غير العقلانية (غير الرشيدة): وهي النماذج التي تقوم على أساس غير عقلاني (غير رشيد)، وتتمثل في النماذج الثلاث التالية أدناه:

1- نموذج العلاقات الإنسانية: يقوم هذا النموذج على أساس الجانب العاطفي للإنسان، أي على الجوانب النفسية والإجتماعية، ولذلك فهو يهتم بتكامل الناس داخل المؤسسة الإقتصادية، وتوافقهم أكثر من تركيز اهتمامه على الإنتاجية. ولذلك فإن من أهم خصائص هذا النموذج الاهتمام بالمصلحة المشتركة بين العاملين والإدارة، الفروق الفردية، الدافعية، واحترام الإنسانية.

([1])- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ص. 266-269. **نقلاً عن:** Dear. J. Chamion, **The Sociology of Organizations**, (N. Y. Mac Graw-Hill, 1957), PP. 31-58.

2- النموذج المهني (Professional Model): وهو النموذج الذي جاء من أجل تحقيق الاتساق بين نموذج الآلة ونموذج العلاقات الإنسانية الذي يعني أساسا بالقدرات المهنية والوظيفية والاجتماعية لأفراد المؤسسات الإقتصادية.[1]

3- نموذج التوازن (Equilibrium Model): تعتبر المؤسسة الإقتصادية من وجهة نظر هذا النموذج نظام أو نسق من الأنشطة التعاونية بين مجموعة أفراد، ومن خلال المنافع المتبادلة والتنسيق تستطيع المؤسسات أن تحقق البقاء، ولذلك نجد هذا النموذج يؤكد أهمية الدافعية أكثر من الاعتبارات التنظيمية ذاتها، وبالتالي يستحدث طرق وأساليب ووسائل تحريك دافعية الأفراد لاستمرار مشاركتهم لتحقيق التوازن بين مجموعة من القوى المتعارضة المؤثرة.

الفرع الثاني: نموذج النظام (النسق) المفتوح

يعتمد نموذج النظام أو النسق المفتوح على المتغيرات التي تعكس العلاقة المتبادلة، والتأثير والتأثر بين المؤسسة الإقتصادية والبيئة، ومن ثمّ تفسير السلوك والعمليات التنظيمية في ضوء المتغيرات الخارجية للمؤسسة الإقتصادية. ويحتوي هذا النموذج على نموذجين:

أولا: نموذج النظام (النسق) الطبيعي (Natural-System Model): استخدمت المماثلة العضوية في وصف نموذج النظام أو النسق الطبيعي للمؤسسات الإقتصادية. وفي ضوء هذه المماثلة ننظر إلى المؤسسات على أنها نُظم أو أنساق تتألف من أجزاء متساندة، وكل جزء منها يؤدي دوراً أو وظيفة من أجل تحقيق استمرار النظام أو النسق ككل خلال الزمن. ويستمد النظام أو النسق طاقته من مصادر البيئة الخارجية وعلى الرغم من أن المؤسسات الإقتصادية تحقق حالة توازن متحرك أو ديناميكي (مثل تلك التي تتحقق في نموذج التوازن السابق) إلا أنّ هذا النموذج يسمح بتفاعل نظام أو نسق المؤسسة الإقتصادية ككل مع البيئة الخارجية. وعليه فإنّ هذا النموذج يسمح بالتفاعل الحقيقي بين المؤسسة الإقتصادية والبيئة في إطار التوازن والإنسجام فقط.

ثانيا: النموذج التنظيمي البيئي المتعدد الأبعاد[2] (Multi-Dimensional-Environmental Organizational Model): تخطى هذا النموذج الحدود التي تفرضها كل النماذج المذكورة سابقاً، وطوّر تصور نظري يضم أكبر عدد ممكن من المتغيرات الداخلية والخارجية وهي في حالة تفاعل، وأخذ في اعتباره أيضا تعدّد مستويات التحليل، وتداخل الاتجاهات العلمية التي تعالج منها الظواهر التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 270-271. **نقلاً عن:** E. Litwak, „**Models of Bureaucracy which Permit Conflict**“, „**American Journal of Sociology**“, 67; PP 177-184.

([2])- يصف "أحمد صقر عاشور" هذا النموذج بـ"المدخل البيئي المقارن لدراسة المنظمات". **انظر:** المرجع نفسه، ص. 273. **نقلاً عن:** أحمد صقر عاشور، **الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن**، (بيروت، 1980).

المبحث الثالث: مدارس ونظريات المؤسسة الإقتصادية

لا شكّ أنّ الهدف الأول من دراسة المنظّمة وفهم وتفسير السلوك التنظيمي، يمكن تحقيقه من خلال عملية تكوين "نظرية"[1] (Theory) تحدّد العوامل أو المتغيرات المختلفة المؤثرة على السلوك التنظيمي، كما تحدّد العلاقات بين المتغيّرات. فنظرية المنظّمة (Organization Theory) هي الأسلوب العلمي للتفسير والتنبؤ والتحكّم في ظاهرة التنظيم.[2] وهذه النظرية - كما يقول "ويليام سكوت" (W. J. Scott) - ليست علماً متجانساً يقوم على مبادئ مقبولة بشكلٍ عامٍ. فقد طوّرت، ومازالت تتطوّر، نظريات مختلفة تتعلق بالتنظيم.[3] فهناك عدد متزايد من النظريات اللاتي تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة "المنظّمة" وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، وقد أدّى هذا التعدّد في نظريات المنظّمة إلى وجود موانع تحول دون الحديث عن "نظرية للمنظّمة" تعطي تفسيراً عاماً لها، نظراً لأنّ كل نظرية تتناول ظاهرة المنظّمة من جانب واحد أو جانبين فقط من جوانبها.[4] ولذلك فإن تطوّر دراسة نظريات المنظّمة وتعدّد هذه النظريات، نتج عنه نوع من الإرتباك والتداخل بحيث اختلطت المفاهيم وتعثّر الوصول إلى صورة محدّدة لماهية المنظّمة وسلوكها.[5] رغم أنّ كلّ هذه النظريات تسعى إلى إيجاد الإطار الفكري الذي تتمّ في داخله عمليات الإدارة والبحث والتعليم التي تهدف جميعاً إلى تمكين المنظّمات وتوجيه الجديدة منها إلى تحقيق أهدافها التي أُنشئت من أجلها.[6]

لقد بدأ الإهتمام الفعلي بنظرية المنظّمة مع حلول القرن العشرين الميلادي الماضي، حيث كان موضوع كل من **الإدارة** - أيْ التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بالمنظّمة -، وموضوع **السلوك التنظيمي** – أيْ سلوك الأفراد والجماعات في المنظّمة -، وموضوع **المنظّمة** في حدّ ذاتها، ثلاث موضوعات متداخلة ومتقاطعة ومكمّلة لبعضها البعض. ولذلك فإنّ هذه الموضوعات ضرورية من أجل فهم المنظّمات فهماً شاملاً متكاملاً على مختلف المستويات: الفرد والجماعة والمنظّمة. ولذلك تجد الكُتّاب الكلاسيكيين كثيراً ما استخدموا تعبير "مبادئ التنظيم" و"مبادئ الإدارة" للدلالة على نفس الشيء، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى الأهمية القصوى التي نسبوها للتنظيم الرسمي وتقديرهم لدوره في مجال الإدارة.[7]

ولمّا كانت **المؤسسة الإقتصادية (Entreprise)** إحدى أهم أنواع المنظّمات باعتبارها **"منظّمة إقتصادية"** أو **"منظّمة أعمال" (Business Organization)**، فإنّ نظريات المنظّمة هي نظريات للمؤسسة الإقتصادية لأنّها إحدى المنظّمات التي تتناولها نظرية المنظّمة - بل **إنّ المؤسسة**

---

[1]- إنّ النظرية تحدّد صلة البحث بالإطار النظري الأشمل، وهذا الإطار يضمّ كل الموضوعات والفروض والتعريفات والقضايا النظرية التي تمسّ جوانب هذا البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة. **أنظر:** محمد الجوهري وآخرون، المرجع السابق، ص. 107.

[2]- أحمد ماهر، **تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي**، ط1، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2011م)، ص. 27.

[3]- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 190. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من المؤلف والناشر من **"نظرية التنظيم: نظرة كلية وتقييم"**، **"ذي أكاديمي مانجمنت جورنال"**، نيسان/أبريل 1961م، ص ص . 7-26.

[4]- **راجع:** علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، (القاهرة- مصر: دار غريب، د.س.ط)، ص ص. 15-16.

[5]- المرجع نفسه، ص. 6.

[6]- المرجع نفسه، ص ص. 15-16.

[7]- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص. 76-77.

الإقتصادية (وبخاصة المصنع) كانت أساس علم المنظّمة ونظريتها باعتبارها أولى[1] المنظّمات التي بدأ معها تشكّل هذا العلم وهذه النظرية. بل إنّ **هذه المؤسسة متمثلة في المصنع هي أساس كل من علم إجتماع المنظّمات (أو علم إجتماع التنظيم)[2] وعلم النفس التنظيمي[3].** فقد استقطبت ظاهرة البيروقراطية ونتائجها غير المتوقعة في النشاط الصناعي اهتمام كل العلوم (علم الإجتماع، علم النفس، علم الإدارة، علم السياسة، علم الإنسان "الأنثروبولوجيا" وغيرها) وجهود الباحثين لدراسة العوامل المتصلة بفاعلية المؤسسات الإقتصادية وكفاءتها سواء أكانت إنتاجية أو خدمية تتولى توزيع الموارد والسلع والخدمات. ولذلك وضمن تأكيد علم الإقتصاد على عوامل الإنتاج تتضح علاقة المؤسسة الإقتصادية بنظرية المنظّمة فيما يتّصل بدور السلوك التنظيمي في رفع الكفاية الإنتاجية.[4]

ولذلك فإنّ نظرية المنظّمة تنطبق[5] على المؤسسة الإقتصادية، وبالتالي فإنّ هذه النظرية تضمّ مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير أجزاء المنظّمة (ومنها المؤسسة) وكيفية عملها، وهكذا تفيد نظرية المنظّمة (ومنها المؤسسة) في المساعدة على فهم ماهية المنظّمات وسلوكها في بيئة معيّنة.[6] ولذلك نجد أنّ أهمّ محاور نظرية المنظّمة بما فيها المؤسسة الإقتصادية:[7]

- بيئة المنظّمة، رسالتها، أهدافها، إستراتيجيتها وثقافتها.
- حجم المنظّمة، دورة حياة المنظّمة، والهيكل التنظيمي.
- التقنيات المستخدمة في المنظّمة، ونظم المعلومات الإدارية.
- القوة والنفوذ والصراع التنظيمي، التغيير التنظيمي والإبداع (الإبتكار).

لقد استخدم مفكرو وعلماء المنظّمات (ومنها المؤسسات الإقتصادية) أسساً عديدة لتصنيف مدارس ونظريات المؤسسة الإقتصادية، أهمّها التصنيف الشائع التالي:[8]

([1])- سئلت الكاتبة الأمريكية المشهورة "ماري باركر فوليت" عن الأسباب التي دعتها إلى دراسة إدارة الأعمال، فأجابت بأنّها وجدت أنّ الإبداع والتفكير المبتكر يتواجد في إدارة الأعمال بنسبة تفوق كثيراً ما يتواجد في غيرها من العلوم، ولذلك فهي ترغب بتوظيف أفكارها في المكان الذي تعتبره أكثر حيوية ونشاطاً من غيره. **أنظر:** عدنان يوسف الدجاني، **التطبيق العملي للإدارة العامة**، (عمان- الأردن: مطابع الدستور التجاري، 1996م)، ص. 17.

([2])- الواقع أنّ علم إجتماع التنظيم (Sociology of Organization) قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الإجتماع الصناعي (Industrial Sociology)، وقد كان لكتاب "أميتاي إتزيوني" (A. Etzioni) "المنظمات الحديثة" (Modern Organization) الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الإجتماع لدراسة التنظيمات. **أنظر:** طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص ص. 17-18.

وعلم إجتماع التنظيم هو الذي يستخدم منظور علم الإجتماع وأدواته التصورية ونظرياته ومناهجه في دراسة ظاهرة التنظيم، ومن ثمّ يكون علم الإجتماع التنظيمي ميدان تطبيقي من ميادين علم الإجتماع، وتطبيقي بمعنى أنه مجال يستعين به علماء الإجتماع في دراسته برصيد المعرفة السوسيولوجية التي اصطلح على تسميتها بإسم علم الإجتماع العام. **أنظر:** محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 28.

ويلتقي علم الإجتماع مع علم المنظّمة في إطار عملية التفاعل الإجتماعي التي تمثّل القاعدة الأساسية لكلتا الظاهرتين الإجتماعية والتنظيمية، إلاّ أنّ اهتمامات علم الإجتماع تتجه لدراسة نتائج التفاعل الإجتماعي على مستوى المنظمات لفهم السلوك الإنساني في جوانبه الإجتماعية. أمّا علم المنظّمة فيتّجه لدراسة نتائج التفاعل الإجتماعي على مستوى المنظّمات لفهم السلوك الإنساني في جوانبه التنظيمية (ذات الصلة بفاعلية المنظمات وكفاءتها). وبذلك يصبح علم المنظمة بحاجة مستمرة للأطر النظرية والتراكم المعرفي لعلم الإجتماع وخاصّة علم اجتماع التنظيم وفي الوقت ذاته يستطيع علم المنظّمة أن يوفّر حقولاً تجريبية ونماذج تطبيقية لإختبار فرضيات علم الإجتماع وإغنائها ميدانياً. **أنظر:** محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 50.

([3])- يهتّم علم النفس التنظيمي (Organizational Psychology) بالمشكلات السيكولوجية التي تظهر في كل التنظيمات (أو المنظّمات)، ويتبيّن لنا بوضوح أنّ هذا العلم ما هو إلاّ توسيع لدائرة اختصاص علم النفس الصناعي (Industrial Psychology) ومجالات اهتمامه حتى تشمل كل التنظيمات. **أنظر:** فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط7، (القاهرة- مصر: دار المعارف، 1992م)، ص ص. 8-10.

([4])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 54-55.

([5])- الإنطباق ليس تاماً في كل النظريات، بل هناك الإنطباق التام مثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية العملية الإدارية، وهناك الإنطباق غير التام مثل نظرية البيروقراطية الرشيدة وغيرها.

([6])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 38.

([7])- المرجع نفسه، ص. 39.

([8])- وكما سبق وأنْ ذكرنا أعلاه فإنّه قبل البدء بمناقشة هذه المدارس، تجب الإشارة إلى أنّ كثيراً من الأفكار والمفاهيم التي ستتم مناقشتها تحت كل مدرسة تمتّ بصلة وثيقة بتطوّر الفكر الإداري. ويعزى ذلك جزئياً إلى أنّ بعض الجوانب التي كانت تعتبر ضمن حقل نظرية الإدارة قد أعيد تصنيفها لاحقاً تحت نظرية المنظّمة. كما أنّ بعض الجوانب/المكوّنات (مثل السلطة وتفويضها والأهداف) يمكن تصنيفها بحيث تتبع كلا الحقلين (نظرية المنظّمة ونظرية الإدارة) كما هو الحال الآن. **أنظر:** حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 19.

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)(Classical School).

2- المدرسة السلوكية (Behavioral School).

3- مدرسة اتخاذ القرارات (Decision-Making School).

4- مدرسة النُّظم (النّسق) (The Systems School).

5- المدرسة الظرفية (The Contingency School).

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية للمؤسسة الإقتصادية

يؤرخ للمدرسة الكلاسيكية[1] بظهور نظرياتها مع بداية القرن العشرين، وتُعرف هذه النظريات باعتبارها بدايات إتّباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تمّ التعامل مع موضوع الإدارة كعلم، وتشترك في الإفتراضات الأساسية، وإنْ كانت تختلف في المنهجية المتبعة، وفي مستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في عملية التنظيم.[2]

وتعتمد المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الإفتراضات حول المؤسسات والأفراد، وأهمّها:[3]

1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن إقتصادي" (Economic Man) (Homo Economicus)[4]؛ أيْ أنّه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.[5] فهي ترى أنّ الأجر والمكافآت الإقتصادية على أنّها الحوافز الوحيدة للعامل على الإنتاج.

2- انطلاقاً من الإفتراض الأول فإنّ هذه المدرسة اعتبرت الفرد وحدة مستقلة يتعيّن أن يكون سلوكه وضروب نشاطه على درجة عالية من الرشد والعقلانية، الأمر الذي يحقّق أكبر قدر من الإنتاج في أقصر وقت، وبأقل مجهود، وبأدنى حدّ من التكلفة. ولهذا صوّرت هذه المدرسة العامل

([1])- يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية على عدد من نظريات التنظيم أو المنظّمة التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن العشرين الميلادي الماضي، ووصفها بـ"الكلاسيكية" لا يرجع لكونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، وبذلك تكتسب صفة القدم والتخلف الزمني، ولكن الوصف يستند أساساً إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه هذه النظريات. فقد نشأت النظريات الكلاسيكية للتنظيم أو المنظّمة وتطوّرت فلسفياً في جوّ يتّسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها. أهم تلك العوامل الإقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والإتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي (العقلانية) وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت. كذلك فإنّ التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة جعلت التفكير في نظريات التنظيم أو المنظّمة يتلوّن بالتركيز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكوّنات التنظيم أو المنظّمة. وتتميّز النظرية الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية (معيارية) (Normative) أي تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع بطريقة مباشرة. **أنظر:** علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص 17 و ص. 27.

كما أنّ المدرسة الكلاسيكية في التنظيم، خاصة كما في أعمال "موني" و"رايلي"، تهتمّ بمبادئ شائعة في جميع المنظّمات. وهي وجهة نظر تنظيمية-إجمالية، إلاّ أنّ المنهج الكلاسيكي في التنظيم قد تعامل بالأجزاء التشريحية والعمليات الضخمة في التنظيم الرسمي. **أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 211.

([2])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 89.

([3])- **أنظر كل من**: - حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 20.

- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 247.
- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 29-31.
- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 131.
- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 191-192.
- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 27.

([4])- الإنسان الإقتصادي حسب النظرية الإقتصادية الكلاسيكية هو الذي دافعه للسلوك "الباعث الإقتصادي" (EconomicStimulus) أو يحركه "الحافز الإقتصادي" (Economic Incentive) وفق مبدأ استقصاء "منافعه الإقتصادية" (EconomicAdvantages).

([5])- وتعتبر هذه الفرضية "إيديولوجية تحت ستار التحليل العلمي"؛ فبالنسبة لكتّاب المدرسة الكلاسيكية كان العامل العادي موازياً لـ"الرجل الإقتصادي" في علم الإقتصاد الكلاسيكي، فهو فرد سلبي وعقلاني ومنعزل يستجيب بالدرجة الأولى لحافز المصلحة الذاتية الضيقة. **انظر:** فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، المرجع السابق، ص. 276.

كآلة رشيدة[1] وبالتالي فسلوكه موجّه إلى تحقيق أهداف محدّدة وأنه في سلوكه الرشيد هذا يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، وبالتالي كان تصوّر أنّ العامل العاقل لابدّ وأن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى زيادة في المنفعة المادية بزيادة الأجر. ولهذا ركّزت هذه المدرسة على الجانب الفسيولوجي من الإنسان باعتباره المحدّد الأساسي لكمية العمل التي يستطيع القيام بها، وبالتالي عمدت إلى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصّل إلى أنسب الطرق لأداء العمل أخذاً في الإعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل.

3- تقوم هذه المدرسة على أربعة أعمدة رئيسية وهي: تقسيم العمل (وهو حجر الزاوية من بين الأعمدة الأربعة)، والعمليات الوظيفية والمتدرجة، والهيكل التنظيمي، ونطاق السيطرة (الإشراف).

4- تنساق تعاريفها إلى الإهتمام بالمؤسسة (أو الإدارة) كعملية (Process) [أي تنفيذ السياسة التنظيمية عن طريق أشخاص يعملون في جماعات منظمة] تتطلّب توجيه وتوظيف جهود الأفراد لتحقيق هدف معيّن، ولذلك تؤكّد تعاريفها على الجانب الوظيفي وتقسيم العمل وهيكلة العلاقات والسلطة والمتابعة والرقابة. فالمؤسسة تتكوّن من مجموعة من الأعمال، وأنّ وحدتها الأساسية هي المركز (أو الوظيفة) ينبغي على شاغلها ملاءمة نفسه لمتطلباتها، ولذلك ركّزت هذه المدرسة على أهمية التخصّص وتقسيم العمل، لأنها اعتبرت أنّ الكفاءة والإنتاجية ترتفع مع كل تقسيم للعمل والتخصّص. ولذلك اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المؤسسات.

5- نظرت للمؤسسة على أنّها تعمل في بيئة مغلقة ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأنّ هذه البيئة مستقرة؛ أي أنّ المؤسسة نظام مغلق (Closed System) ومعنى هذا أمران: أنه ليس هناك علاقات بين المؤسسة والمجتمع فالمؤسسة لا تعتمد على البيئة المحيطة في شيء. وأنّ السلوك التنظيمي يتحدّد تماماً على العمليات الداخلية للمؤسسة دون المؤثرات الخارجية.

وتتمثّل خصائص المؤسسات حسب هذه المدرسة في: سلطة مركّزة، حدود واضحة لمراكز السلطة، تخصّص في المهام، تقسيم واضح للعمل، قوانين وقواعد، وأخيراً فصل واضح بين الإطارات والعمال.[2]

وإنطلاقاً من تلك الإفتراضات، ضمّت المدرسة نظريات: "الإدارة العلمية" لـ"فردريك تايلور"، "مبادئ الإدارة/العملية الإدارية" لـ"هنري فايول" و"البيروقراطية الرشيدة/العقلانية" لـ"ماكس فيبر".

الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية

تقترن **نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)** بالمهندس العِصامي والكاتب الأمريكي "فردريك ونسلو تايلور" (Frederick Winslow Taylor)[3] [1856م-1915م]

---

(1)- لقد أطلق كل من "وكسلي" و "يوكل" (Wexley & Yukl) على المدرسة الكلاسيكية إسم "المدرسة الميكانيكية" لأنها تعامل المنظّمات كأنّها آلات. **أنظر:** بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 21. **نقلاً عن:** R. N. Wexley & G. A. Yukl, **Organizational Behaviour & Industrial Psychology**, (Oxford University), 1975.

(2)- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 21.

(3)- On trouvera une présentation plus détaillé de «Taylor» dans: Carol Kennedy, Op.cit, PP. 323-328.

بشكل أساسي. ولكن هناك كُتّاب آخرون (قبل وبعد "تايلور") قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم:"جيمس وات" (James Watt)، "روبرت أوين" (Robert Owen)[1]،"شارلز بابيج" (Charles Babbage)[2]، "فرانك جالبريث" (Frank Gilbreth)[3]، "هنري جانت" (Henry Gantt)[4]، وهارنغتون إمرسون (H. Emerson)[5]، ويُعدّ "تايلور" المنظّر الرئيسي لهذه النظرية[6]، حتى أنّ إسمه إرتبط بمبادئ الإدارة العلمية فسُميّت بـ"التَّيْلُورِيَّة" (Taylorisme) نسبة إليه، والذي حدّد وِجهة نظره في مفهوم التنظيم العلمي للعمل المشروح في كتابيه: الأول "إدارة الورشة" (Shop Management) الصادر عام 1904م، والثاني "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) الصادر عام 1911م والذي مثّل أوّل بداية جادّة لتطوير نظرية في الإدارة والتنظيم، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويعملون بأفضل ما لديهم، فركّز على دراسة الوقت والحركة لإكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معيّن (One Best Way)، ومن ثمَّ تدريب العمال عليها، وقد استطاع الرفع في الكفاية الإنتاجية للعمال عن طريق التسيير المنسق.[7]

وفي شهادته أمام الكونغرس الأمريكي سنة 1912م اعتبر "تايلور" أنّ جوهر الإدارة العلمية هو ثورة عقلية كاملة من جانب العاملين (فيما يتعلق بواجباتهم اتجاه عملهم، واتجاه زملائهم،

([1])- كان "أوين"(R. Owen) [1771م-1858م] أول من نادى بالإهتمام بالعامل، ونادى بأنّ إنتاج العامل كماً ونوعاً يتأثر بظروف البيئة المحيطة به في العمل وخارج العمل معاً. وتتلخص فلسفته في دعوته إلى بذل العناية للترفيه عن العمال بمثل العناية التي تبذل لصيانة الآلة. **أنظر:** محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية**، ط1، (الإسكندرية- مصر: دار الطباعة الحرة، 2005م)، ص. 45.

([2])- يعتبر "شارلز بابيج" (Ch. Babbage) [1792-1871م] من العلماء الرياضيين الإنجليز الذي تمكّن بعد دراسته للوسائل المستخدمة في المصانع من استنباط المبادئ الشائعة الإستعمال في المؤسسات الصناعية (مبادئ تقسيم العمل بين الأفراد الذين يؤدونه) وبذلك تمكّن من وضع الأساس الذي استخدمه "تايلور" والذين جاؤوا من بعده كأساس لـ"الإدارة العلمية" أي بمحاولة الوصول إلى مبادئ ثابتة ومبادئ يمكن تحديدها بالخبرة والتجارب، كما يمكن تطبيقها عن طريق تبادل هذه الخبرات والتجارب، وقد استطاع "بابيج" أن يوجد مجالا لتبادل هذه الخبرات حينما نشر كتابه "اقتصاد الآلات والمصانع" (Economy of Machinary & Manufactures) سنة 1832م. **ولمزيد من التفصيل أنظر:** عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص ص. 259-261.

([3])- لقد أسهم "فرانك جالبريث" (Frank Gilbreth) [1868م-1924م] إسهاماً مباشراً في تطوير التسيير الصناعي، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فقد استعمل أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمال، وقد سمى طريقته في تحليل الحركات وتبسيط العمل بـ"نظام (Therblig)". ولذلك يمكن اعتباره من بين رواد دراسة الحركات وتنظيم العمل، كما وضع مبادئ تبسيط الحركات من أجل تقليص الزمن والتعب. وقد ساعدته زوجته الطبيبة والمهندسة "ليليان إفلين موللير" (Lilian Evelyn Moller) في أبحاثه. **أنظر:** الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص. 73.

لقد استخدم "جالبريث" كلمة "ذربلغات" (Therbligs) للإشارة إلى التقسيمات الفرعية الإبتدائية لدراسة الحركة التي تقع ضمنها عناصر دورة الحركات وعددها 17 [البحث /الإيجاد /الإختيار /الإلتقاط /النقل مع حمل / الوضع بالشكل المناسب/ التجميع/ الإستعمال/ التفكيك/ التفحص/ الإستعداد للعملية التالية/ تفريغ الحمل/ النقل فارغ/ الراحة للتغلّب على التعب/ فترات تأخير لا يمكن تجنبها/ تأخير يمكن تجنبه/ الخطة]. يقول كل من "جالبريث" وزوجته:(...أعظم تقدم لم يتحقق إلا في العام 1892م وبعد استخدام الصور في دراسة الحركة. ولم نتمكن من تحقيق التقدم العظيم، مثل عرض الحركات التي يقدمها الخبراء بشكل أسرع أو أبطأ أو حسب السرعة التي يريد الخبير عرضها، إلا في العام 1912م، حين استخدمنا أول معالجة لدقة الحركة بشكل مكثف وصار في إمكاننا منذ ذلك الحين دراسة عناصر دورة الحركة بعرض الفيلم بشكل عكسي أو في الإتجاه الآخر. عندئذ تمكنا من الحصول على كنز جديد من المعلومات استوحيت من مشاهدة، وقياس، ومقارنة عناصر دورة الحركة أثناء القيام بها بتتابع عكسي أو في الإتجاه المغاير. وقد استخدم ذلك لصالح إيجاد طرق لتقليل الهدر إلى أقصى حد ممكن وخاصة في عملية تفكيك الماكنات وإعادة تجميعها أمام آلات التصوير السينمائي، ثمّ إدارة الفيلم بشكل عكسي، ومشاهدة الأفلام التي تعرض تفكيك الماكنات وكأنها تجمعها، والأفلام التي تفكها وكأنها تجمعها... وكمثال على أهمية إدراك "الذربلغ" كعنصر أساسي، فإن نتائج الدراسة التي تمت في العام 1912م، أن مكّنت مؤسستنا أحد العملاء من جعل عمال تجميع الماكنات في مصنعه قادرين على تجميع 66 ماكنة في اليوم، وبجهد أقلّ ممّا كان يبذل في تجميع 18 ماكنة في اليوم...). **أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"تصنيف عناصر العمل"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 178 وهامشها و ص ص. 182-183. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من **"<u>تصنيف عناصر العمل</u>"**، **"<u>الإدارة وإدارة الأعمال</u>"** 8، رقم 2 (آب/ أغسطس 1924م)، ص ص. 151-154.

([4])- يعتبر "هنري جانت" (H. Gantt) [1861م-1918م] من أبرز من دعّم اتجاه "تايلور" في "الإدارة العلمية". وتنسب إليه خرائط معينة معروفة بإسمه خريطة جانت" (Gantt Chart) تستخدم لأغراض التخطيط والرقابة. وهي على أنواع؛ فمنها ما يتعلّق بالآلات، ومنها ما يتعلّق بالعمال، أو بدراسة تقدم المهام.
ولمزيد من التفصيل أنظر كل من: - محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص ص. 57-58.
- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص ص. 72-73.

([5])- يعتبر "إمرسون" (H. Emerson) [1853م-1931م] مع "جانت" صاحب فكرة أن الأفراد يعملون بكفاية كبيرة إذا ما عرفوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، واطلق عليها "المبادئ الإثني عشر للكفاية" وقد استخدم "مثل" بدل من "أهداف". وقد عمل كثيراً لتنشيط وتوضيح مبادئ وتطبيقات "الإدارة العلمية" في قطاع الأعمال. **ولمزيد من التفصيل أنظر:** عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص. 271.

([6])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 20-21.

([7])- **أنظر:** محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص ص. 55-60.

والعاملين لديهم) ومن جانب الإداريين (فيما يتعلق بزملائهم العاملين في الإدارة، وعمالهم، واتجاه جميع مشاكلهم اليومية) في أيّ مؤسسة أو صناعة، وتدعو كلّ طرف إلى:[1]

* تركيز الإنتباه ناحية زيادة حجم الفائض حتى يكبر لدرجة يصبح من غير الضروري التنازع على طريقة اقتسامه، بالتوقّف عن الشدّ كل في اتجاهه، واستبدال الخصام والنزاع والحرب والشّك والترصّد بالتعاون الودّي والمساعدة المتبادلة والسلم والثقة المتبادلة.[2]

* الإعتراف بأنّ من الضروري إحلال الدراسات والمعارف العلمية الصحيحة محلّ الأحكام والمعارف الفردية القديمة والأحكام المبنية على التجارب القديمة في جميع المسائل ذات العلاقة بالعمل داخل المؤسسة، سواء من قبل العامل أو رئيس العمل.

لقد قامت فروض دراسة "تايلور" على الأسس التالية أدناه:[3]

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، وأهم ما يطلبه العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكلفة.

- لابدّ أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الإرتياح والرضا لدى العامل وصاحب العمل.

ونتيجة تلك الدراسة والتجربة[4] توصّل إلى أربع مبادئ في الإدارة العلمية:[5]

1- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤدّيه العامل محل الحدس والتخمين؛ أيْ أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة ثمّ تصنفها وتضعها في جداول ثمّ تردها إلى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية. ومعنى هذا أن الإدارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل يحل محل المعارف التي قد اكتسبها العمال عن الحرف التقليدية.

2- إختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية؛ لقد كان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذي يؤديه ثمّ يدرب نفسه عليه لأنّ الإدارة كانت مشغولة بالآلات وتحسينها وتطويرها، ولكن "تايلور" يرى أنّ الوقت قد حان لتهتم الإدارةبدراسة العمال بعناية ودقة حتى تعرف إمكانياتهم وقدراتهم ثمّ تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال إنجاز أكبر قدر من العمل.

([1])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"ما هي الإدارة العلمية؟"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 21-24. **نقلاً عن:** مقتطف من شهادة فردريك و. تايلور أثناء الإستماع إلى الشهادة أمام لجنة خاصة لمجلس الأمة لبحث تايلور ونظم أخرى لإدارة ورش العمل 25 كانون الأول/ يناير 1912م، ص ص. 1387-1389.

([2])- قال "نادْوُرْني" (M. Nadworny):(لقد حاولت الإدارة العلمية أيضاً أن تقدّم حلا حاسما للصراع الطبقي، والعداء الدائم بين العمال والإدارة، عن طريق العلم. فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج، وتحديد الزمن الحقيقي لآداء العمل، ثمّ وضع جدول الأجور على أسس موضوعية، فإنّ ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية). وفي ظلّ هذه الظروف تفقد النقابات وظيفتها، ذلك أن العمال حينما يتعاملون مع الإدارة بصورة فردية، دون أن يندمجوا في جماعات منظمة، يحققون مطامحهم الشخصية بطريقة يسيرة. والنقابات لا تمارس دوراً سلبياً فقط بالنسبة للإقتصاد ككل، وإنّما هي ضدّ المصالح الحقيقية للعمال. **أنظر:** محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 140. **نقلاً عن:** M. Nadworny, **Scientific Management and the Unions 1900-1935**, (Cambridge, Mass, 1955), P. 49.

([3])- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص. 56.

([4])- لقد تمّت دراسة "تايلور" في ورشة بها 75 عاملاً تابعة لشركة (Bethelhem) للحديد، يقوم كل واحد منهم بنقل 12.5 طناً من الحديد خلال فترة العمل. إلاّ أنّه لاحظ أنّهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، ممّا يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج. لقد إختار "تايلور" لتنفيذ خطته عاملاً مهاجراً طموحاً اسمه "سميث" (Schmidt) وهو هولندي الأصل من ولاية "بنسلفانيا"، وإقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفّذ الأوامر بحذافرها فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طناً من الحديد خلال فترة العمل. ممّا مكّن أحد الأقسام من تخفيض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملاً بعد تطبيق الأساليب الجديدة، كما زادت الأجور بمقدار 60%، وحقّقت الشركة ربحاً مقداره 75000 دولار في السنة. **أنظر كل من:**

- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 19-20. **نقلاً عن:** F. W. Taylor, **Introduction to the Principles of Scientific Management**, (Harper), 1911.

- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص ص. 71-72.

([5])- **أنظر كل من:** - عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص ص. 22-23.

- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص.21. **نقلاً عن:** Stephen p. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 4th ed, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc, PP. 10-11.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل بالأسلوب العلمي؛ أيْ على الإدارة أن تجعل وتشجّع العمال على إتباع الأساليب الجديدة في أداء العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم فإنهم يتمسكون بالأساليب القديمة التي تعوّدوا عليها.

4- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولّى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويُعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ؛ أيْ إذا اشتركت الإدارة مع العمال في أداء عمل واحد، ويدرك كل طرف أن فائدته الإقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونه معه، فلن تحدث إضطرابات أو مشاكل.

أطلق "مارش" و"سيمون" (James March & Herbert A. Simon) تعبير "النظرية الفيزيولوجية"[1] على حركة الإدارة العلمية، حيث إنّ الهدف منها كان تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الإجتماعية وبيئة العمل التي تخلفها المؤسسة. ومن ناحية أخرى فقد ركّز "تايلور" على دراسة الإنسان باعتباره ملحقاً لآلته أو تابعاً لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية.[2]

بالرغم من أنّ "تايلور" قد ركّز على جانب محدود من المؤسسة - حيث كان مهتماً بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة؛ مستوى ورشة عمل (Shop Floor) والمستوى الإشرافي من الإدارة – فإنّ نظريته عن "الإدارة العلمية" قد مثّلت فلسفة في عمل وتفكير المدير.[3] فكرتها الأساسية إنشاء وتوطيد علاقة بين الإنتاجية (Productivité) ورخاء ونجاح المؤسسة، هذا النجاح والرخاء يمرّ ضرورياً بتنظيم يُحسِّن من الإنتاجية؛ فحصول المؤسسة على الأرباح، وحصول العمال على أجور مرتفعة يتم بفضل زيادة الإنتاجية.[4]

ممّا سبق يمكن أن نلاحظ أنّ نظرية الإدارة العلمية تركز اهتمامها على الجزء الإنتاجي من المؤسسة وتكاد لا تذكر أي شيء عن الأجزاء الأخرى كالأعمال الإدارية مثلاً، وتركّز على عنصر واحد من عناصر المؤسسة وهو العمل (Work)، وأنّ تقييم المؤسسة يتم وفق معيار الكفاءة الإنتاجية فقط، وهي بذلك نظرية مثالية (معيارية).[5]

الفرع الثاني: نظرية مبادئ الإدارة/العملية الإدارية/ التقسيم أو التكوين الإداري

تُنسب **نظرية مبادئ الإدارة أو نظرية العملية الإدارية أو نظريات التقسيم أو التكوين الإداري (Management Process / Administrative Principles / Theories of Departmentalization)** بشكل رئيسي إلى المهندس والكاتب الفرنسي "هنري فايول" (Henry Fayol)[6][1841م-1925م]، ولكن هناك كُتّاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضاً، وأهمهم الإنجليزي "ليندال إيرويك"

(1)- **انظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 69.
- برنار موتيز، **سوسيولوجيا الصناعة**، ط2، ترجمة: بهيج شعبان، سلسلة زدني علماً 77، (بيروت: منشورات عويدات، 1982م)، ص. 16.
(2)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 69.
(3)- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص.21.
(4)-J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**, 2eme Ed, (Paris- France: Vuibert, 1999), P. 350.
(5)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 72-74.
(6)- On trouvera une présentation plus détaillé de «Fayol» dans: Carol Kennedy, Op.cit, PP. 101-105.

(Lyndall Urwick)[1]، والأمريكي "لوثر جوليك" (Luther Gulick)[2]، والأمريكيان "جيمس موني" و "آلن رايلي" (James D. Mooney & Alan C. Reiley)[3]. وكانوا جميعاً مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة، تصلح لكل مدير في أيّ مؤسسة.

لقد تدرّج "فايول" في المناصب – بالشركات الخاصة – حتى وصل إلى مركز المدير العام لعدد من شركات المناجم والتعدين، وقد قام بإلقاء العديد من المحاضرات وبإجراء الكثير من البحوث والتجارب في الفترة ما بين سنة 1907م وحتى إندلاع الحرب العالمية الأولى، وتمّ جمع خلاصة كل ذلك في كتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" (Administration industrielle et Générale)[4] والصادر عام 1916م، وقد نشرت الترجمة الإنجليزية لهذا لكتاب في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1949م.[5] ويتكوّن هذا الكتاب من جزأين، الأول يبحث في ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة، بينما يبحث الجزء الثاني في عناصر الإدارة ومبادئها.[6] وعليه فقد حدّد "فايول" وِجهة نظره في كتابه هذا، والتي مثّلت تطويراً لنظرية عامة للإدارة من خلال مبادئ عامة تصلح لكلّ مدير في كل مستوى في جميع المؤسسات وجميع الظروف[7]، علماً أنّه عرّف المؤسسة بأنّها:"تعني الإدارة الوظيفية لأنّه ليس من السهل على الرئيس فهم كلّ شيءٍ في الفحص والصيانة والنظام والتأديب ونظام العمل والكلف، فهي تعني إدارة لمجموعة وظائف متنوعة".[8]

([1])- عرّف "ليندال إيرويك" (Lyndall Urwick) المنظّمة بأنها:"تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف وترتيبها في مجموعات بما يسهّل اسنادها إلى الأشخاص". وقد جاء بعدد من المبادئ لتسيير المنظّمات، حيث توصّل إلى 29 مبدءاً للإدارة، وهو يرى بأنّ هذه المبادئ يمكن دراستها كمسائل تقنية كيفما كانت أهداف المؤسسة والمستخدمين المكونين لها، كما يرى أنّ عمل الأفراد يجب أن يراقب بإستمرار من أجل تأمين تحقيق الأهداف بطرق إقتصادية وفعّالة. **أنظر كل من:**- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 28.

- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 21. **نقلاً عن:** L. Urwick & E. F. Brech, **The Making of Scientific Management**, (Pittman), 1951.

وانظر الشكل الذي وضعه "ليندال إيرويك" لمبادئه الـ29 للإدارة في: محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 79.

([2])- سعى "لوثر جوليك" (Luther Gulick) إلى وضع أفكار "فايول" موضع التنفيذ بصفته عضواً في اللجنة الإدارية العليا التي شكّلها الرئيس الأمريكي "روزفلت" إبّان الأزمة الإقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان يرى أنّ مشاكل الكفاءة التي تواجه المنظّمات الحكومية هي نفسها التي تواجه أيّة منظّمة أخرى. وقد كرّس كتاباته من أجل تحقيق هدف معيّن وهو تحقيق الكفاءة، وأهم الوسائل التي تحققها تتمثّل في رأيه في تقسيم العمل الذي بدوره يعتبر أساس التنظيم وسبب وجوده، كما يرى أنه بدون التخصّص تفقد عملية التنسيق ضرورة وجودها. وقد حدّد "جوليك" عناصر الإدارة في سبعة عناصر رمز إليها بالرمز (POSDCRB) حيث يرمز كل حرف إلى الحرف الأول من كلمة كل عنصر من عناصر الإدارة باللغة الإنجليزية: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، التوظيف (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، التسجيل (Reporting) ووضع الميزانية (Budgeting). **أنظر كل من:**

- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص ص. 80-81.
- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص. 135-136.

([3])- "موني" و "رايلي" (Mooney & Reiley) من رجال الأعمال الأمريكيين قدّما نظرية للمنظّمة تعكس الخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي، وأصدرا أول كتاب لهما في سنة 1930م، وقد أعيد طبعه عدة مرات تحت عنوان "مبادئ التنظيم" (The Principes of Organizations). وقد عرّفا المنظّمة بأنها:"تجمع إنساني يبغي تحقيق هدف مشترك، إنّه الحاجة المباشرة للقيام بوظيفة التنسيق، فهو عملية تصميم الهيكل التنظيمي هرمياً". وتقوم نظريتهما على أساس مجموعات أربع من المبادئ التنظيمية هي: مبدأ التنسيق، مبدأ التدرج، المبدأ الوظيفي والمبدأ الإستشاري. علما أنّه قد اتفق معظم طلاب الإدارة على أنّ أول مدخل منظّم لدراسة التنظيم وأول محاولة شاملة لإيجاد العلاقات التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية يرجع تاريخها إلى سنة 1931م حينما نشر "موني" و "رايلي" كتابهما "Onward Industry". **أنظر كل من:** - محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 28.

- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 78.
- عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص. 9 و ص. 65.

فقد اتفق معظم دارسي الفكر الإداري على أنّ أوّل منهج مدروس للتنظيم، وأوّل محاولة شاملة لإيجاز شمولية تنظيمية في الولايات المتحدة تعود إلى العام 1931م حين نشر "موني" و "رايلي" كتابهما "تقدم الصناعة" (Onward Industry). **أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 190. **نقلاً عن:** James D. Mooney & Alan C. Reiley, **Onward Industry**, (New York: Harper & Row, 1931)

وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ هذان الكاتبان "موني" و "رايلي" قد قاما بالإستعانة بدروس التاريخ – وخاصّة تلك المتعلّقة بالتنظيمات الدينية والعسكرية – في جمع عناصر التنظيم في نموذج منطقي من المبادئ والعمليات والنتائج. **أنظر:** جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 51.

([4])- محمود شحماط، **المدخل لعلم الإدارة العامة**، (عين مليلة- الجزائر: دار الهدى، 2010م)، ص.34.

([5])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص.14.

([6])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 40.

([7])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص.22.

([8])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 27.

أوّلاً: وظائف المؤسسة: لقد صنّف "فايول" وظائف المؤسسة إلى ستّ مجموعات، وهي:[1]

1- الوظيفة التقنية أو الفنية (Fonction Technique): ويدخل في نطاقها الإنتاج.

2- الوظيفة التجارية (Fonction Commerciale): وتشير إلى البيع والشراء والتبادل.

3- الوظيفة المالية (Fonction Finançière): ويدخل في نطاقها تدبير رأس المال واستخدامه.

4- وظيفة الأمن (Fonction de Sécurité): وتشير إلى حماية وصيانة ممتلكات المؤسسة.

5- الوظيفة المحاسبية (Fonction de Comptable): مثل تحديد المركز المالي للمؤسسة.

6- وظيفة الإدارة (Fonction de Direction Générale) والتي مهمتها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة (POCCC).[2]

وقد أشار "فايول" إلى أنّ هذه الوظائف توجد في أيّ مؤسسة مهما كان حجمها. كما لاحظ أنّ الوظائف الخمس الأولى معروفة جيّداً، ومن ثَمَّ خصّص معظم كتابه لتحليل الوظيفة السادسة أيْ وظيفة الإدارة.[3]

تناول "فايول" في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين، وهي الآتية:[4]

- صفات جسمانية (الصحة والقوة).
- صفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة، الحكم والتقدير، القوة العقلية).
- صفات خلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمّل المسؤولية، الولاء، الإبتكار، المهابة).
- صفات تربوية (الإلمام العام بالأمور التي لا تتّصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).
- صفات فنيّة (المتعلّقة بالوظيفة التي يؤدّيها).
- صفات تتعلّق بالخبرة والتجربة (والنابعة عن قيامه بعمله بطريقةٍ سليمةٍ).

كما حدّد أيضاً القدرات اللازم توافرها للقيام بالوظائف الستّة الرئيسية للمؤسسة، وصنّفها إلى القدرات الآتية: الإدارية، الفنية، التجارية، المالية، الوقائية والمحاسبية.

وقد لاحظ "فايول" أنّه بينما تكون القدرة الفنية هي أهمّ القدرات للعامل، إلاّ أنّ الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلّما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح هي أهمّ القدرات في مستوى الإدارة العليا. وعلى أساس هذه النتيجة التي وصل إليها نادى "فايول" بالحاجة إلى مبادئ للإدارة وإلى ضرورة تدريس الإدارة. وكان من رأيه أنّ القدرة الإدارية مثلها مثل القدرة الفنية لابدّ من تحصيلها وتنميتها في المدرسة أوّلاً، ثمّ بعد ذلك في المؤسسة (المصنع).[5]

([1])- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص.14. **نقلاً عن:** Henri Fayol, **General and Industrial Management**, Pitman, London, 1949.

([2])- لقد ركّز "فايول" على وظيفة الإدارة نظراً لأن وظائفها أو عناصرها هي وظائف أو عناصر العملية الإدارية نفسها.

([3])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 41.

([4])- المرجع نفسه، ص ص. 41-42.

([5])- المرجع نفسه، ص. 42.

<u>ثانياً</u>: مبادئ[1] **الإدارة:** في الجزء الثاني من كتابه، تناول "فايول" مبادئ الإدارة ويقصد بها القواعد (Rules).[2] ومن أجل إكمال وظيفة الإدارة هذه اقترح "فايول" أربعة عشرة مبدءً تدعى بـ"مبادئ فايول الـ14" (Les 14 Principes de Fayol)، هي:[3]

1- تقسيم العمل (Division du Travail).

2- السلطة- المسؤولية (Autorité- Responsabilité).

3- الإنضباط (Discipline).

4- وحدة القيادة (وحدة الأمر) (Unité de Commendement).

5- وحدة التوجيه (Unité de Direction).

6- أولوية المصلحة العامة أو خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination de l'Intérêt Individuel à l'Intérêt Général).

7- مكافأة أو أجر عادل للعاملين (Rémunération Equitable du Personnel).

8- درجة المركزية أو اللامركزية (Degré de Centralisation ou de Décentralisation).

9- التسلسل الإداري (La Chaine Hièrarchique).

10- ترتيب العاملين المناسبين في المناصب المناسبة (Ordre Matériel et Social).

11- المساواة أو العدل في المعاملة (Equité).

12- إستقرار العاملين (Stabilité du Personnel).

13- المبادرة (Initiative).

14- إنسجام العاملين أو روح الجماعة (Union du Personnel "Harmonie").

ولقد أوضح "فايول" عند انتهائه من مناقشة مبادئه السابقة أنّه لم يحاول ذكر جميع مبادئ الإدارة، ولكنّه اقتصر فقط على وصف تلك المبادئ التي أظهرت تجربته أنّ من الممكن استخدامها في أيّ مؤسسة.[4]

([1])- نستطيع أن نميّز بين ثلاث استخدامات مختلفة لمصطلح "المبادئ" في النظريات الكلاسيكية:
- فقد يستخدم المصطلح للإشارة إلى دلالة وصفية من خلال تجريد أو تحديد خصائص تنظيمية معيّنة لابدّ من توافرها فيقال مثلاً مبدأ التسلسل الرئاسي. والمبدأ هنا ينطوي على حقيقة محدّدة أو قضية عامّة حول خاصية بنائية بالذات.
- نادراً ما يستخدم المصطلح في تراث هذه النظريات للتعبير عن العلاقات المتبادلة بين بعض المتغيّرات التنظيمية. ويرجع ذلك إلى أن نظرية التكوين الإداري قد حصرت نطاق دراستها في الأسس الرشيدة التي يرتكز عليها تكوين البناء التنظيمي، ومن ثَمَّ فهي لا تجد ضرورة أو مبرراً كافياً لدراسة التساند والإعتماد المتبادل بين مكوّنات هذا التنظيم.
- الإستخدام الشائع لمصطلح "المبادئ" يشير إلى أنّها ذات طابع معياري يوجّه السلوك الإداري ويكفل كلّ الظروف والعوامل التي تعمل على ترشيده. ويبدو ذلك واضحاً من تركيز هذه النظريات على فكرة الكفاية الإدارية، باعتبارها الغاية القصوى التي يسعى إلى تحقيقها التنظيم، ولهذا فإنّ "المبادئ" حينما تطبّق تطبيقاً صحيحاً تضمن الوصول إلى هذه الغاية.

وواضح أنّ هذه الإستخدامات المختلفة، تصوّر مبلغ عدم الإتفاق بين الباحثين فيما يتعلّق بطبيعة هذه "المبادئ" ومدى صدقها. فالبعض يعتبرونها معادلة للقوانين العلمية، ومن ثمّ فهي تصدق صدقاً مطلقاً. ويعتبرها آخرون مجرّد قواعد عامة أو موجّهات تظهر قيمتها الحقيقية عند الممارسة والتطبيق، وبالتالي فإنّ صدقها يتوقّف على مجموعة ظروف وعوامل مرتبطة بالموقف الذي تطبق فيه. **أنظر:** محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ص. 191-192. **نقلاً عن:**
-Graicunas V., **Relationship in Organization**, in L. Gulick and L. Urwick, (eds). **Papers on the Science of Administration**, PP. 181-7.
- Fayol, Op.cit, PP. 19-20. Urwick, "**Public <u>Administration and Busness Administration</u>**": "**<u>Public Administration Review</u>**", Vol 17, (1957).

([2])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 42.

([3])- voir: - Ibid, PP. 103-105.
- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, Op.cit, P. 352.
- Lasary, Op.cit, P. 27.

([4])- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 45.

وقد أضفى **"فايول"** على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق (Universality) حيث هي مبادئ تطبّق بصفة عامة أيّاً كانت طبيعة نشاط المنظّمات (صناعية أو زراعية أو تجارية أو حكومية) وعلى أنْ يتم هذا التطبيق في ضوء الظروف الخاصة والمتغيّرة لهذه المنظّمات.[1]

ثالثاً: عناصر أو وظائف الإدارة: في الجزء الثاني من كتابه، تناول **"فايول"** عناصر الإدارة ويقصد بها الوظائف (Functions)، والتي خصّص جزءً كبيراً من كتابه لإختبارها. وهي:[2]

1- التخطيط: الذي يقوم على بُعد النّظر والإستعداد للمستقبل، ويتمثّل في كيفية الوصول للهدف عن طريق التنبّؤ.

2- التنظيم: والذي يتضمّن تزويد العمل بكلّ شيءٍ يساعد على تحقيق الأهداف من مواد وأموال وآلات وعاملين، هذا مع إقامة علاقات إنسانية ومادية، وتنسيق أوجه النشاط، واتخاذ القرارات، مع اختيار العاملين بدقّةٍ ثمّ تدريبهم.

3- التوجيه: أو إصدار الأوامر أيْ تنفيذ التنظيم الموضوع على الوجه الأمثل، وهذا يستلزم بالضرورة مواصفات معيّنة في المرء.

4- التنسيق: ويقصد به تحقيق الإنسجام بين أوجه النشاط.

5- الرقابة: وهي عملية التثبّت من سلامة التنفيذ للخطة المقرّرة وللأوامر الصادرة، وتستلزم هذه الوظيفة معاقبة المخطئ ومكافأة المجدّ.

ممّا سبق يمكن أنْ نلاحظ أنّ نظرية مبادئ الإدارة تركّز اهتمامها على المستوى الإداري للمؤسسة؛ أيْ ركّزت على عملية تقسيم المؤسسة إلى إدارات (تجميع الأعمال المتماثلة والمتكاملة في وظائف، وتجميع الوظائف المتماثلة والمتكاملة في أقسام، وتجميع الأقسام المتماثلة والمتكاملة في إدارات) وبالتالي فهي تهتمّ بعنصريِّ التخصّص وتكوين الهيكل التنظيمي.[3]

الفرع الثالث: نظرية البيروقراطية الرشيدة (العقلانية)

تُنسب **نظرية البيروقراطية[4] الرشيدة (العقلانية) (Rational Bureaucracy / Rationalité bureaucratique)** للسوسيولوجي والإقتصادي الكاتب الألماني "ماكسيميليان كارل إميل فيبر" (Max Weber)[5] [1864/04/21م- 1920/06/14م]. الذي كان معاصراً لرجال **"الإدارة العلمية"** الذين بهروه بكتاباتهم، حيث اعتبر "حركة الإدارة العلمية" انتصاراً للمنهج العقلاني (Rational)

---

(1)- زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص.14.

(2)- جميل أحمد توفيق، المرجع السابق، ص. 45.

(3)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص.76-78.

(4)- لقد أطلق "فيبر" على التنظيم الإداري إسم "البيروقراطية"، حيث تتكون كلمة "بيروقراطية" (Bureaucray) من شقين: الشق الأول (Bureau) أو (Buro) وتعني "مكتب" والشق الثاني (Cray) المشتقة من الأصل الإغريقي (Krati) وتعني "حكم" أو "سلطة"، وبالجمع بين المعنيين نجد أن "البيروقراطية" تعني "حكم أو سلطة المكتب" أو "ممارسة السلطة عن طريق المكتب". هذا وقد ورد مصطلح "بيروقراطية" (Bureaucratie) لأول مرة سنة 1745م في مؤلفات الإقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني" (Vincent de Gournay)، (1712م-1759م) وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة وتحدث عنها بإسم (Bureaucrates) أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية. وقد شاع استخدام مصطلح "بيروقراطية" عند بعض الدارسين الأوروبيين وبخاصة الألمان منهم، وذلك في القرن 19م حينما زاد تدخّل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الدولة. **أنظر كل من:**

- علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981م)، ص. 19.
- محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص. 47.
- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص. 113.

(5)- On trouvera une présentation plus détaillé de «Weber» dans: Carol Kennedy, Op.cit, PP. 329-333.

وسبيلاً لتحقيق الكفاية.[1] وقد جمع الكثير من أفكاره المتعلقة بعلم الإجتماع والتنظيم في كتابه "الإقتصاد والمجتمع" (Wirtschaft und Gesellschaft)[2] الصادر سنة 1922م.[3] ولذلك فإنّ أهمّ ما يميّز كتابات "فيبر" عن كتابات معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي (Sophistication) الذي تميّزت به، فهو لم يكتب كسابقيه من وِجهة نظر المدير والمهندس المعني بزيادة الإنتاج فحسب، كما حصل مع "تايلور"، بل كتب من منطلق العالم والمحلل الإقتصادي والتاريخي.[4] ولذلك ووفقاً لفلسفة "فيبر" فإنّ النمط البيروقراطي من التنظيم لا يقتصر على التنظيمات الحكومية أيْ ما يعبّر عنه بمجال "الإدارة العمومية" (Public Administration) ولكنّه يسود كافة مجالات الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية.[5] رغم أنّ تحليل "فيبر" ينطبق على الموظفين العموميين أكثر من على المديرين في المؤسسات الإقتصادية.[6]

وقد اهتمّ "فيبر" بدراسة المؤسسات كبيرة الحجم والتي تتّصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيميّة. وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" (Weber's Ideal Model of Bureaucracy) واعتبره الأكثر كفاءة ودقّة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على "الرشد (العقلانية)" (Rationality) في إتخاذ القرارات.[7] فالنموذج البيروقراطي لـ"فيبر" يقوم على أساس مبدأ الرشد (العقلانية) الذي يتّخذ شكلين في تفكير "فيبر":[8]

أ- استخدام طرق دقيقة لتحقيق أهداف محدّدة مع الدقّة في اختيار الوسائل بما يحقّق الغايات.

ب- المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض كل شيء غير علمي في التفسير.

فنموذج "فيبر" يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لإعتماده على الموضوعية وتغليب إعتبارات الخبرة والكفاية على الإعتبارات الشخصية، ولذلك اعتقد بأنّ الفرق بين التنظيم البيروقراطي والتنظيمات الأخرى مثل الفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج البدائية.[9] حيث يحدّد "فيبر" مزايا هذا التنظيم في: الدقة، السرعة، الوضوح، الإستمرار، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، المعرفة الكاملة بالمستندات، تقليل الإحتكاك بالأفراد، وتخفيض التكلفة الإنسانية والإقتصادية للعمل.[10]

---

(1)- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط1، (عمان- الأردن: دار صفاء و دار وائل، 2001م)، ص. 63. **نقلاً عن:** H. H. Gerth & C. Wright Mills, (translators and Editors), **Max WeberM Essays in Sociology**, (New York: Oxford University Press, 1974), P. 261.

(2)- يعتبر كتاب "ماكس فيبر" "الإقتصاد والمجتمع" (Wirtschaft und Gesellschaft) محاولة كلاسيكية لإدخال بعض مفاهيم النظرية الإقتصادية ضمن مجال علم الإجتماع العام. **أنظر:** توماس بيرتون بوتومور، **تمهيد في علم الإجتماع**، ط3، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب 4، (القاهرة- مصر: دار المعارف، 1978م)، ص. 90-91.

(3)- لم تنل أفكار ومفاهيم "فيبر" إهتماماً يذكر حتى عام 1940م، حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية، وبدأ الإهتمام يتركّز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المنظّمات، وقد أصبح نموذجه البيروقراطي "نموذج تصميم" تطبّقه الكثير من المنظّمات في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية. **أنظر:** حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 25.

(4)- إن "فيبر" وإن كان الكثيرون لا يعرفون له إلا النظرية البيروقراطية إلا أنه كان باحثاً في مجالات عدة منها علم الإجتماع وعلم الإقتصاد والعلوم السياسية، وعلم الأديان وعلم التاريخ. ولم تكن النظرية البيروقراطية إلا حصيلة تحليلاته ودراساته العميقة لسير تطور المجتمعات البشرية. **أنظر:** محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 63.

(5)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 39.

(6)- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, Op.cit, PP. 352.

(7)- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 24.

(8)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 39. **نقلاً عن:** N. P. Mouzells, **Organization & Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories,** London, Routledie & Paul, 1967, P. 15.

(9)- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 64.

(10)- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 37.

وتتجلّى إهتمامات "فيبر" الأساسية بدراسة المؤسسات من خلال توحيد خصائص الكيان البيروقراطي ووصف نموها وأسباب ذلك، وعزل المتغيرات الإجتماعية والنفسية التي تزامن أنشطتها، مع إكتشاف العواقب التنظيمية لبلوغ النتائج. وقد قام "فيبر" من خلال نموذجه بطرح العقلانية أو آلية الرشد للتنظيم البيروقراطي كحلّ للتعقيدات المتلاحقة التي تواجه المؤسسة.[1]

أولا: خصائص النموذج البيروقراطي الرشيد (العقلاني): اقترح "فيبر" لهذا النموذج خصائص تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف:[2]

1- تقسيم العمل والتخصّص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وفقاً للنصوص واللوائح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنّها واجبات رسمية.

2- يتم تنظيم المكاتب/الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة ممّا ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر. وهذا ما ينمّ عن ميل إلى أكبر قدر من المركزية.

3- إختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الإمتحانات الرسمية أو إستناداً للتعليم والتدريب. وهذا الذي يسمّى الإختيار العقلاني للأشخاص وفقاً للمؤهلات المطلوبة وعلى أساس الكفاءة وفي ظلّ المنافسة بينهم.

4- الموظّفون يعيّنون (ولا ينتخبون إلاّ نادراً) على أساس الإختيار الحرّ والإلتزام التعاقدي.

5- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون. وهذه الرواتب متدرجة تبعاً لتسلسل الإدارة الداخلي وأهمية المسؤوليات.

6- الموظف الإداري لا يملك منصبه أو الوحدة التي يديرها. أيْ فصل الملكية عن الإدارة أو الفصل الكامل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها.

7- يخضع الإداري لقوانين وضوابط ورقابة شديدة لسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية.

ويفيد "ستيفان روبنس" (Stephen P. Robbins) أنّ "فيبر" لم يكن يصف مؤسسة ما، وإنّما هو قد وضع الخصائص للنموذج المثالي الذي يحقق أعلى درجة من الكفاءة (Efficency) أو أعلى حالة من الرشد الوظيفي التي تتحقق بالسيطرة أو الرقابة على الإنسان "الموظف".[3]

ثانيا: أنواع (ومراحل) السيطرة: ولا شكّ أنّ فهم النموذج البيروقراطي كما قدّمه "ماكس فيبر" يتطلب معرفة الفلسفة الإجتماعية العامة له في موضوع السلطة والقوة. وقد اعتبر "فيبر" أنّ الهيمنة/السيطرة[4] هي التعبير الملموس والتجريبي عن النفوذ/القوة. حيث عرّف "فيبر" في كتابه

([1])- أكرم سالم، **"النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 1994، المؤرخ في 2007/08/01م. أنظر الموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=104442).

([2])- **أنظر:** - حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 24.

- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص 65.

- جوليان فروند، **سوسيولوجيا ماكس فيبر**، ط1، ترجمة جورج أبي صالح، (بيروت- لبنان: مركز الإنماء القومي، د.س.ط)، ص. 114.

([3])- أكرم سالم، **"النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين"**، المرجع السابق.

([4])- هناك من يستعمل هذا المصطلح أي مصطلح السيطرة/الهيمنة (Domination) وهناك من يستعمل مصطلح السلطة (Authority). وهما مصطلحان متداخلان؛ حيث أن السلطة تنبثق من الإرادة العامة فهي نتيجتها، فضلاً عن أنها هي التي تنفذ هذه الإرادة العامة، ولا يمكن لها هذا التنفيذ إلا بواسطة السيطرة/الهيمنة على هذه الإرادة العامة أي تسلّطها وقوامتها على وجه معيّن... فالسلطة تتمثل من هذه السيطرة/الهيمنة أي من هذا التسلّط وهذه القوامة، فلا يمكن أن تكون هناك سلطة بدون سيطرة/هيمنة أي بدون تسلط وقوامة... ولذلك من الأصح استعمال مصطلح السيطرة/الهيمنة (Domination).

"الإقتصاد والمجتمع" (Wirtschaft und Gesellschaft) "النفوذ/القوة":"بأنّه حظّ فرد معيّن في تغليب إرادته الخاصة ضد مقاومات وسْطَ علاقة اجتماعية ما"[1]، أو هي:"أنّ الفاعل أثناء علاقته الإجتماعية مع فاعل آخر سيكون في وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم ممّا يجد من مقاومة"[2]. بينما عرّف "السيطرة/الهيمنة" بأنّها:"احتمال مصادفة أشخاص وسْط هذه العلاقة مستعدّين للخضوع للنظام الذي يوضع لهم".[3] وهكذا تتميّز السيطرة/الهيمنة عن النفوذ/القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الإختيارية من جانب أعضاء الجماعة.[4]

يرى "فيبر" أنّ القوة (Power) هي إمكانية أحد الأفراد أنْ يفرض إرادته على سلوك أفراد آخرين. حيث يبدي اهتمامه بنوع من علاقات القوة هي السيطرة/الهيمنة (Domination) وهي حالة من حالات القوة حيث يعتقد القوي الذي يفرض إرادته على الآخرين أنّ له الحق في ممارسة القوة، أمّا الآخرون فيعتقدون أنّ من واجبهم طاعته. وهذه الحالة تتطلب وجود معتقدات تبرّر فرض الإرادة وطاعة القوي، تضمن استقراره واستمراره. ومن ناحية أخرى فإنّ تزايد المُسيطر/المُهيمَن عليهم يتطلب وجود جهاز إداري (Administrative Apparatus) لتنفيذ الأوامر عليهم، وتكوين حلقة وصل بينه وبينهم.[5] ولذلك لابدّ من إعطاء صفة الشرعية لسلطة الآمر على المأمور.

ويفرّق "فيبر" بين ثلاث أنواع[6] من السيطرة:[7]

1- السيطرة التقليدية (Traditional Domination): تقوم على الإيمان بقداسة التقاليد المرعية الإجراء وبشرعية المدعوّين إلى السلطة بموجب العرف، فهي شرعية تقوم على التقوى رغم أنّها تنطوي على بعض المظاهر الكاريزمية أو حتى البيروقراطية. فهي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد. فهي تنبع من الحق المكتسب أو الموروث للآمر وقبول الآخرين لهذا الحق.

2- السيطرة الكاريزماتية (Charismatic Domination): يعرّف "فيبر" "الكاريزما" (Charisma) بأنّها:"الصفة الشاذة لشخص يُظهر مقدرة فَوْق طبيعية فَوْقْ بشرية أو على الأقل غير مألوفة بحيث يبدو وكأنّه كائن سماوي، مثالي، أو استثنائي، ولهذا السبب يجمع حوله أتباعاً وأنصاراً". وتستند إلى توكّل الأعضاء على الأهمية الشخصية لرجل يظنّ نفسه مدعوّاً لتأدية مَهَمّة، يتميّز بقداسته وبطولته أو مثاليته، فهي شرعية عاطفية استثنائية الطابع رغم أنّها غير مجرّدة كلّياً من

([1])- جوليان فروند، المرجع السابق، ص 108. **نقلاً عن:** Max Weber,**Wirtschaft und Gesellschaft**, t.1, Chap. 1er, parag XVI, P. 28.

([2])- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص 47. **نقلاً عن:** Max Weber,**The Theory of Social & Economic Organization,** A.M. Henderson & Talcott Parsons (trans.), Talcott Parsons (ed), Glencoe, 7 11. Free Press, 1944, P. 152.

([3])- جوليان فروند، المرجع السابق، ص 108. **نقلاً عن:** Max Weber,**Wirtschaft und Gesellschaft**, t.1, Chap. 1er, parag XVI, P. 28.

([4])- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص 47.

([5])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 38. **نقلاً عن:** N. P. Mouzells, **Organization & Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories,** London, Routledie & Paul, 1967, P. 15.

([6])- تعتبر هذه الأنواع الثلاث للسيطرة، حسب استقراء "فيبر" للتاريخ، ثلاث مراحل تمر فيها المجتمعات البشرية وبشكلٍ تصاعديٍّ من مرحلة البدائية والتخلف إلى مرحلة العقلانية والبيروقراطية والتقدم؛ إذ وجد "فيبر" أن المجتمع يمرّ في ثلاث مراحل على أساس مبررات الشرعية للسلطة الحاكمة (التقليدية، الكاريزماتية والقانونية). فقد كان يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً، لقد كان "فيبر" مهتماً بمعرفة العوامل التي تحكم تقدم المجتمع تقنياً واقتصادياً، وذلك سعياً وراء معرفة كيفية الإنتقال ببلده (ألمانيا) من الوضع المتخلف والمتفكك في بداية القرن العشرين الماضي إلى وضع الدول الصناعية التي كانت تشهد تقدماً حثيثاً في الجالات الإقتصادية والصناعية. **أنظر:** محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص ص. 63-64.

([7])- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 38. **نقلاً عن:** N. P. Mouzells, **Organization & Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories,** London, Routledie & Paul, 1967, P. 15.

- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 65.
- جوليان فروند، المرجع السابق، ص ص. 111-114.

القانونية. ويستمد الآمر (رسول) هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها أو أعماله وإنجازاته، والتي تضعه فوق الآخرين (الأتباع والأنصار)، وتجعله يسيطر عليهم.

3- السيطرة القانونية (Legal Domination): وهي ذات طابع عقلاني، أساسها الإيمان بصحّة قانونية الأنظمة الموضوعة عقلانيّاً وبشرعيّة القادة المعنيّين وفقاً للقانون، فهي سيطرة لا شخصية (Impersonal). ولذلك يطيع الناس القانون لإعتقادهم بعدالته، ويستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية، وهو يتّصف بالرشد (العقلانية) لأنّه يستخدم طرقاً وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف موضحة، ولأنّه يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص.

وهذه السيطرة قانونية لأنّ القائد يمارس سلطته عن طريق الأوامر والإجراءات عندما يشغل وظيفة محدّدة في وقت معيّن، وقد استخدم "فيبر" كلمة "بيروقراطية" للإشارة إلى هذه السيطرة.[1] ولذلك ترتكز السيطرة القانونية على عمل متواصل لوظائف حكومية مُنشأة بواسطة القوانين وموزّعة إلى صلاحيات مميّزة. ويتطلّب تطبيق هذه الأنظمة جسماً من الموظفين المؤهلين الذين لا يملكون مناصبهم ولا وسائل الإدارة. في المقابل، ثمة قانون يحميهم في ممارسة وظائفهم. وتقوم الإجراءات الإدارية على مبدأ المستندات (Documents) والملفات الواجب حفظها: فكلّ القرارات والمراسيم والأوامر الرسمية مكتوبة. إنّ البيروقراطية هي الشكل الأكثر نموذجية للسيطرة القانونية.[2] التي تقوم على المبادئ السابقة الذكر.

وامتداداً لتفكير "ماكس فيبر" قامت محاولات لتقديم نظريات للبيروقراطية تستند أساساً إلى خصائص النموذج المثالي، مع مراعاة إدخال التعديلات الضرورية عليه، أهمّها: "نموذج مرتون" (R. K. Merton)[3]، "نموذج سلزنيك"(P. Selznick)[4]، و"نموذج غولدنر"(A. Gouldner)[5].

([1])- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص 56.

([2])- جوليان فروند، المرجع السابق، ص 112.

([3])- كان الأمريكي "روبرت كينغ ميرتون" (R. K. Merton) [1910/07/04م- 2003/02/24م] من أوائل علماء الإجتماع الذين تنبّهوا ما بالنموذج المثالي من نقاط ضعف نتيجة دراسته الميدانية، حيث حاول تطوير هذا النموذج على أساس فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد كافتراض تقوم عليه نظرية البيروقراطية. ويقوم "نموذج ميرتون" على أساس الإهتمام بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة "التعلّم التنظيمي" (Organizational Learning) بمعنى أنّ الأفراد في التنظيمات البيروقراطية يعمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرّفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك. **أنظر:** علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 42-45. **نقلاً عن:** R. K. Merton, **The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action**, ASR, 1936, PP. 894-904.

([4])- عالج "فيليب سلزنيك" (P. Selznick) النموذج المثالي لـ"فيبر" بنفس أسلوب "ميرتون"، إلا أنّه تميّز عنه في تركيزه على تفويض السلطة بدلاً من الضبط والقواعد واللوائح، وآثار هذا التفويض المرتبطة بمشكلة تحقيق أهداف المنظمة التي تؤدي إلى مزيد من التفويض للسلطة للنظم الفرعية، وهذا ما يؤدي إلى التعارض بين أجزاء المنظّمة معبراً عن نفسه بإحلال الأهداف الفرعية للمنظمة محل الأهداف العامة للأجزاء، وهذا ما يتطلب ممارسة ضبط أكثر في صيغة تفويض للسلطة وتبدأ حلقة مفرغة جديدة مرة أخرى. **لمزيد من التفصيل أنظر:** محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 77-79. **نقلاً عن:** P. Selznick, **An Approach to a Theory of Bureaucracy**, (A.S.R., Vol 8, 1943), PP. 42-54.

([5])- يشترك عالم الإجتماع الأمريكي "آلفين وارد غولدنر" (A. W. Gouldner) [1920م- 1980م] مع نفس مسعى "ميرتون" و"سلزنيك"، ولكنه خرج بنتيجة أساسية وهي أنه في التنظيمات البيروقراطية فإن نظاماً للرقابة يوضع للمحافظة على توازن واستقرار جزء من التنظيم الكبير، يؤدي في النهاية إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته. **أنظر:** علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 50-52. **نقلاً عن:** A. Gouldner, **Patterns of Industrial Bureaucracy**, Glencoe, III : The Free Press, 1954.

كانت كتابات "غولدنر" الأولى في علم الإجتماع الصناعي متأثرة بأستاذه في جامعة كولومبيا "روبرت ميرتون" الذي أكّد أهميّة الحفاظ على مستوى تجريبي، بدلاً من القيام بنوع من التنظير المبالغ فيه. وهو ما يعني أنّ الأطروحات التي كانت تحت إشراف "ميرتون" في جامعة كولومبيا خلال الأربعينيات والخمسينيات في مجال علم اجتماع المنظمات أو الصناعات – والتي كان من معديها على سبيل المثال لا الحصر كل من: "غولدنر"، "بيتر بلاو"، "فيليب سلزنيك" - كانت قائمة على البحوث التجريبية واختبار النظريات المختلفة (مثل نظريات "ماكس فيبر" و"روبرتو ميشيل") بدلاً من قبولها باعتبارها مسلمات. وترك "غولدنر" بعد العام 1962م مجال علم الإجتماع الصناعي وراء ظهره، ووجه انتباهه أكثر نحو النقد الإجتماعي وتطور علم الإجتماع المنعكس. **لمزيد من التفصيل حول هذه الشخصية العلمية أنظر:** جون سكوت وآخرون، **خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً: المنظّرون المعاصرون**، ط1، ترجمة: محمود محمد حلمي، (بيروت- لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009م)، ص ص. 256-260.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية للمؤسسة الإقتصادية

لقد شهدت سنوات العشرينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي تحوّلات كبيرة في البلدان الصناعية كان لها تأثير مباشر على الفكر التنظيمي. وكان من أهمّها مايلي أدناه:[1]

- أزمة الكساد العظيم وما أدّت إليه من إغلاق عدد كبير من المصانع وتسريح العاملين وتصاعد معدلات البطالة، وإلى ظهور نقابات العمال كقوة تنظيمية مؤثرة في سوق العمل وفي بيئة المؤسسات، الأمر الذي جعل إدارات هذه المؤسسات تعدل من أساليب تعاملها وتنظيمها باتجاه المزيد من التعاون وتقليل التسلّط على العاملين.

- التطور التكنولوجي وما أدى إليه من تطورات هامّة في المؤسسات والعمل؛ إذ أن توسع حجم المؤسسات بشكل كبير زاد في تعقيدها وجعل الأساليب القديمة في التنظيم والإدارة غير مجدية، كما أدى إلى فصل الإدارة عن الملكية. وعلى صعيد العمل فإنّه بات أكثر تعقيداً وأكثر كلفةً ممّا استوجب زيادة التخصّص في العمل، وباتت الحاجة كبيرة إلى استقطاب واختيار العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم ممّا زاد من أهمية العنصر البشري للمؤسسات.

كلّ هذا وغيره تطلّب أشكالاً تنظيمية أكثر استجابة للبيئة الجديدة، فلم تكن النظريات الكلاسيكية المبنية على أساس النموذج الآلي غير المرن صالحة للتعامل مع مؤسسات تعمل في مثل تلك البيئات المتغيرة. كما أدّى ذلك إلى تغيّر الأنظمة السياسية والثقافية والتعليمية، ممّا جعل المؤسسات تواجه حقائق غير مألوفة من قبل، فلم يعد مقبولاً معاملة العاملين كسلعة تباع وتشترى. وكل هذا أدى إلى ظهور مدخل جديد في المؤسسات يؤكد على أن العاملين ليسوا مجرّد أدوات ووسائل تستخدمها المؤسسات لبلوغ أهدافها بل هم هدف المؤسسة ووسيلتها الرئيسة.

لقد ركّزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على "الرشد والعقلانية" لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الإهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الإداري والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المؤسسات، حتى قال "ريتشارد سكوت" (Richard Scott) أنّ الكلاسيكيين درسوا "المنظّمات بدون ناس" (Organizations Without People)[2]، وحتى أطلق كل من "وكسلي" و "يوكل" (Wexley & Yukl) على المدرسة الكلاسيكية إسم "المدرسة الميكانيكية" لأنها تعامل المنظّمات كأنّها آلات.[3] وقد جاءت المدرسة السلوكية (أو المدرسة البسيكوسوسيولوجية «l'Ecole Psychosociologique») كردّ فعل على تقصير المدرسة الكلاسيكية في الإهتمام بالعنصر الإنساني في المؤسسات.

([1])- أكرم سالم، **"تحوّلات البلدان الصناعية في بدايات القرن الماضي ونشأة المدرسة السلوكية"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2002م، المؤرخ في 2007/08/09م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105257).

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 29. **نقلاً عن:** W. Richard Scott, **Organization: Rational, Natural and Open Systems**, 3rd Ed, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.), 1992, P. 135.

([3])- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 21. **نقلاً عن:** R. N. Wexley & G. A. Yukl, **Organizational Behaviour & Industrial Psychology**, (Oxford University), 1975.

وعليه فقد ركّز الإتجاه السلوكي أو التيار البسيكوسوسيولوجي على الإنسان نفسه بإعتباره العنصر الأساسي في بناء التنظيم والمؤسسة، فتناولت الدراسات النفسية والإجتماعية سلوكياته كفرد (كعضو في مجموعة رسمية أو غير رسمية)، كما تناولت سلوك الجماعات والتنظيمات البشرية التي يكوّنها، ودرست البيئات التي ينتمي إليها. كما إهتمّ السلوكيون بعمليات التفاعل والتأثير المتبادل داخل العناصر المدروسة وفيما بينها، مثل التفاعل بين فرد وفرد، وبين مجموعة وأخرى، والتفاعل بين الأفراد والمجموعات، وبين هؤلاء مجتمعين من جهة والبيئة من جهة أخرى.[1]

وبعبارة أخرى - كما يقول "ويليام سكوت" (W. J. Scott) - فقد تولّت المدرسة السلوكية تعويض بعض نواقص المدرسة الكلاسيكية حتى سُمّيت بإسم "المدرسة الكلاسيكية الجديدة أو النيوكلاسيكية" لأخذ مناهجها بأهم مسلّمات المدرسة الكلاسيكية بعد تعديلها بإدخال العلوم السلوكية بشكلٍ متكاملٍ في نظرية المنظّمة، أيْ أنّ المنهج السلوكي عدّل المدرسة الكلاسيكية بإضافة التعديلات التي قد تنجم عن السلوك الفردي، وتأثير المجموعة غير الرسمي.[2]

تعتمد المدرسة السلوكية بنظرياتها المختلفة على إفتراضات حول المؤسسة والأفراد، أهمّها:

1- اعتبرت الإنسان "كائناً سلوكياً" (Behavioristic Man)؛ أيْ تفسّر سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيّرات التي تركّز على الفرد والموقف أو الحالة التي يتفاعل فيها الفرد.[3]

2- إنطلاقاً من الإفتراض الأول فإنّ هذه المدرسة صوّرت الإنسان على أنّه كلّ لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي وإجتماعي وحضاري (ثقافي) معيّن إلى جانب التكوين الفسيولوجي وأنّ الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلّها مادية، بل فيها أيضاً الحاجات المعنوية التي لا يشجّعها الأجر أو الزيادة فيه، ولذلك أهملت الإعتبار الفيزيولوجي للإنسان وركزّت على البعد الإجتماعي للطاقات الإنسانية. وعلى ذلك فهذه المدرسة وضعت مبدأ الرشد المحدود أو العقلانية المحدودة (وليس الكامل كالمدرسة الكلاسيكية) الذي يأخذ في الإعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحدّ الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته على الإختيار.[4]

3- أنّ فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل يمكن من تحديد كيفية التأثير عليها، وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن، وتحقيق الرضا لديه عن العمل.[5] ولذلك ترى هذه المدرسة أنّ الحوافز غير الإقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً كبيراً في تشجيع العمال على الإنتاج.[6]

([1])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 86.

([2])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 192-193. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من المؤلف والناشر من **"نظرية التنظيم: نظرة كلية وتقييم"**، **"ذي أكاديمى مانجمنت جورنال"**، نيسان/ أبريل 1961م، ص ص . 7-26.

([3])- لمزيد من المعلومات حول "الإنسان السلوكي" **أنظر:** محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص. 151-152.

([4])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص ص. 247-248.

([5])- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص. 94.

([6])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 247.

4- تقوم هذه المدرسة على نفس الأعمدة الكلاسيكية الأربعة الرئيسية (تقسيم العمل، والعمليات الوظيفية والمتدرجة، والهيكل التنظيمي، ونطاق السيطرة)، ولكن بشكلٍ معدّلٍ من حيث إنّ هناك أناس يعملون بشكلٍ مستقلٍّ أو ضمن سياق التنظيم غير الرسمي.[1] حيث اعتبرت هذه المدرسة أنّ تكبير العمل وإشراك العمال في الإدارة من أكفأ أنواع التنظيم لأنّ العمال ليسوا أفراد منعزلين بل أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف. وبالتالي فهي لا ترى في التخصّص المطلق أساساً صالحاً للإنتاج الكفء المتزايد، لأنّه ليس بالضرورة أكفأ أنواع التنظيم.[2]

5- نظرت المدرسة السلوكية للمؤسسة - مع حركة العلاقات الإنسانية التي تعدّ المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية[3] - على أنّها تعمل في بيئة مغلقة ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأنّ هذه البيئة مستقرة.[4] ولذلك فالمؤسسة نظام مغلق (Closed System) يتوقف سلوكها وإنتاجيتها على ما يجري بداخلها فقط، وأنّ المؤسسة في حالة توازن إذا تحقّق التعادل والإتفاق بين أهدافها وأهداف وحاجات أعضائها.[5] ولكن هذه النظرة من المدرسة السلوكية قد تغيرت بحيث أصبحت ترى أنّ البيئة أو المجتمع (Environment) متغيّر رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي فالنظريات الجديدة – ابتداءً من حركة العلاقات الإنسانية الجديدة أو النظريات السلوكية التحليلية، ونظريات السلوك التنظيمي – تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً (Opened System) يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة.[6]

ضمّت المدرسة السلوكية[7] نظريات كل من"حركة العلاقات الإنسانية"، و"النظريات السلوكية التحليلية أو حركة العلاقات الإنسانية الجديدة"، و"نظريات السلوك التنظيمي":

الفرع الأول: حركة العلاقات الإنسانية

لقد نمت **حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement)** وتطوّرت كردّ فعل للأسلوب الكلاسيكي في النّظر إلى المؤسسة. ولذلك نجد أنّ حركة العلاقات الإنسانيّة كانت بمثابة دعوةٍ إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثّرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكيّة. لقد ركّزت حركة العلاقات الإنسانيّة على بعض العناصر التنظيميّة التي لم تلق إلاّ اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكيّة.[8] وقد اقتبس رواد حركة العلاقات الإنسانيّة بعض المفاهيم التي وضعها باحثون اقتصاديون واجتماعيون مثل "باريتو" (V. Pareto) و"دوركايم" (Emile

---

([1])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"نظرية التنظيم: مراجعة وتقييم"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 192. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من المؤلف والناشر من "**نظرية التنظيم: نظرة كلية وتقييم**"، "**ذي أكاديمي مانجمنت جورنال**"، نيسان/ أبريل 1961م، ص ص . 7-26.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 248-249.
([3])- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص. 26.
([4])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 20.
([5])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 253.
([6])- المرجع نفسه، ص. 256.
([7])- لقد حلّ "السلوك التنظيمي" محل "العلاقات الإنسانية" في تحليل المنظمة والإدارة، ولذلك سمّيت هذه المدرسة بـ"المدرسة السلوكية" عوض "مدرسة العلاقات الإنسانية"، حيث اعتبرت "حركة العلاقات الإنسانية" جزءً من "المدرسة السلوكية"، لأنّ هذه الحركة عموماً ودراسات "مايو" خصوصاً تلفت النظر إلى دور "العلاقات الإنسانية" وأهميتها في "السلوك التنظيمي" من خلال المتغيرات الثلاث: القيادة، الإتصالات والمشاركة. **أنظر كل من:**
- المرجع نفسه، ص. 246. و ص. 249.
- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 43.
([8])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 246.

Durkheim) وحاولوا على ضوء هذه المفاهيم تحليل وفهم السلوك في إطار المؤسسة، أدّى إلى تبلور تصوّر جديد ينظر إلى السلوك ضمن إطار تنظيميّ ونسقيّ متداخل الأطراف.[1] وعلى الرغم من أنّ **حركة العلاقات الإنسانية** تقترن بالكاتب "إلتون مايو" الذي يعتبر مؤسِّس الإتجاه الإنساني في التنظيم، وهو أب[2] علم الإجتماع الصناعي.[3] ومحدّد متغيرات القيادة، الإتصال، والمشاركة كأهمّ متغيّرات مؤثرة في السلوك التنظيمي.[4] فإنّ هناك جهوداً فكرية وميدانية أسهمت في بزوغ هذه الحركة وبنحوٍ خاصٍّ الكاتب "هيغو منستربرغ" الذي يعتبر أب علم النفس الصناعي، و"ماري باركر فولليت"، و"دوغلاس ماكغريغور"، فضلاً عن نظريات "أنماط القيادة":

<u>أولاً:</u> ظهور علم النفس الصناعي (Psychologie Industrielle)[5]: حاول "هيغو منستربرغ"[6] (Hugo Munsterberg) [1863م-1916م] منذ وقت مبكّر تقوية الجسور بين الإدارة العلمية والكفاية الصناعية، من خلال كتابه "علم النفس والكفاءة الصناعية" (Psychology and Industrial Efficiency) الصادر سنة 1913م، والذي يصفه "ملتزر" (Meltzer) بمنشئ (Founder) علم النفس التطبيقي في الصناعة. وكان همّ "منستربرغ" معرفة لماذا يؤدي بعض الناس أعمالهم بشكل جيّد بينما لا يقوم آخرون بذلك. وكان يرى أنّ الإدارة العلمية أنفقت الكثير من الوقت للمطابقة بين المهارات العضوية للعامل ومتطلبات العمل، مهملةً دور المهارات النفسية والعقلية.[7]

ركّز "منستربرغ" على دراسة السلوك الإنساني أثناء العمل؛ فقام بنفسه بتطوير إختبارات للكشف عن الأشخاص غير المناسبين من بين المرشّحين لعمل ما. معتقدا أنّ الكشف النفسي مفيد للتأكد من صلاحية الأفراد للعمل في المستويات التنظيمية كافة.[8]

([1])- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص ص. 46-47.

([2])- لقد كان "مايو" هو أوّل من ظهر "علم الإجتماع الصناعي" على يديه، ولكن "آرثر تود" (Arther Todd) هو أوّل من أرسى قواعد "علم الإجتماع الصناعي" بتأليف كتاب جعل عنوانه إسم هذا العلم نفسه، أي "علم الإجتماع الصناعي" سنة 1933م. **أنظر:** حسن الساعاتي، **علم الإجتماع الصناعي**، ط3، (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1980م)، ص ص. 14-16.

([3])- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 25.

([4])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 101.

([5])- لم يتيسّر لعلم النفس الصناعي الحديث أن يبدأ إلا بعدما أصبح علم النفس العام علماً تجريبيّاً، وذلك حدثٌ يرجع تاريخه إلى عام 1879م عندما افتتح "ويلهالم ووندت" (Wilhem Wundt) من جامعة ليبزيغ (Leipzig) أول معمل يكرس للدراسة العلمية للسلوك الإنساني. أمّا قبل ذلك التاريخ فقد كان علم النفس يعتبر فرعاً من الفلسفة، وكانت مثل تلك المعلومات المتيسر الحصول عليها قائمة على وضع النظريات التأملية أو كانت نتيجة الملاحظة العشوائية والبديهية. وقد أدّى التقدّم السريع في العلوم الفيزيقية ابتداء من القرن السابع عشر وما بعده إلى تحويل الإهتمام العلمي عن أكثر المشاكل الإنسانية خصوصية، ولم تبذل المحاولات لتطبيق علم النفس التجريبي الحديث في مشاكل الصناعة قبل بداية القرن العشرين. **أنظر:** أ. براون، **علم النفس الإجتماعي في الصناعة**، ط2، ترجمة: السيد محمد خيري وآخرون، (القاهرة- مصر: دار المعارف، 1968م)، ص ص. 9-10.

وفي عام 1932م أصدر "موريس فيتلس" (M. Viteles) أوّل مرجع علمي منظّم ووافٍ آنذاك في "علم النفس الصناعي" (Industrial Psychology, New York, Norton, 1932). وفي عام 1945م أنشئ قسم خاص (القسم رقم 14) لعلم النفس الصناعي بـ"جمعية علم النفس الأمريكية" (American Psychological Association «APA»). وفي أوائل الستينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي أضيف "علم النفس التنظيمي" إلى المجال التقليدي لعلم النفس الصناعي. وفي عام 1970م تغيّرت تسمية (القسم رقم 14) من أقسام "جمعية علم النفس الأمريكية" ليصبح قسم "علم النفس الصناعي والتنظيمي". راجع: فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص ص. 22-23.

([6])- إنّ "منستربرغ" عالم نفس ألماني وهو تلميذ سابق لـ"ويلهالم وندت" (Wilhem Wundt)، وأصبح أستاذاً لعلم النفس في جامعة هارفارد الأمريكية، بعد أن دعاه عالم النفس الأمريكي "وليام جيمس" إليها، حيث عمل بها مهتماً بموضوعات علم النفس التجريبي التقليدية. وكان وجهاً هاماً من وجوه المجتمع الأمريكي وصديقاً شخصياً للرئيس الأمريكي "روزفلت". وكان "منستربرغ" مهتماً بتطبيق المعارف السيكولوجية في ميدان الصناعة. ويعتبر البعض أنّ "منستربرغ" هو "الأب الروحي" أو المؤسس الفعلي لعلم النفس الصناعي، لدرجة أنّ بوفاته سنة 1916م توقّف نمو علم النفس الصناعي مدة طويلة، وذلك لأنه لم يترك شخصية علمية تستطيع أن تواصل عمله العلمي. **أنظر:** محمد شحاته ربيع، **أصول علم النفس الصناعي**، ط 3، (القاهرة- مصر: دار غريب، 2006م)، ص ص. 17-18.

([7])- **أنظر كل من:** - فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص. 21.
- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 86.

([8])- المرجع نفسه، ص. 86.

ولهذا فإنّ دراسة السلوك الإنساني في المصنع قد كوّن فرعاً مستقلاً في ميدان علم النفس[1] تحت إسم "علم النفس الصناعي"[2].

ويختص "علم النفس الصناعي" بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المؤسسات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمّع العمال في مكان معيّن وهو المصنع. ومن أهمّ مجالاته: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه مثل التوتّر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقة بيئة العمل بالمصنع. وعادة ما يهتمّ المديرون بالمفاهيم الأساسية لهذا العلم حيث يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة.[3]

وقد تبنّى علماء النفس الصناعي منذ الحرب العالمية الأولى تقريباً نفس "مبادئ تايلور"[4] السابق ذكرها والتي بشّر بها فيما عرف بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي تمثّل في عمليات الإختيار والتوجيه والتأهيل المهني ودراسات الوقت والحركة. وما أن جاءت هذه الحرب حتى بدأت حركة الإختبارات النفسية في النشاط، ممّا مكّن علماء النفس الصناعي من استخدامها كوسيلة لقياس قدرات الفرد ومهاراته وخصائصه لتقدير مدى مناسبتها للعمل المعين لإختياره له أو توجيهه إليه أو تأهيله عليه.[5] ومع ثلاثينيّات القرن العشرين الميلادي الماضي وظهور بحوث علم النفس الإجتماعي، دخل علم النفس الصناعي بتطبيقات أخرى لخدمة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الراحة الجسمية والنفسية للعاملين، مستفيداً من تطبيق نتائج علم النفس الإجتماعي في تنظيم جماعات العمل والتوافق المهني بمختلف جوانبه مع رفع الروح المعنوية للعاملين.[6]

([1])- يعرّف علم النفس الحديث بأنه "علم سلوك الإنسان"، وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره من أهمها: المدرسة الهيكلية، المدرسة الوظيفية، المدرسة السلوكية، مدرسة الجشتالت، وأخيراً مدرسة التحليل النفسي. وما يهمنا هنا هو المدرسة السلوكية (Behaviorism) وهي التي تعتبر أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. **لمزيد من الإطلاع أنظر:** حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 34.

([2])- منذ بداية السبعينيّات تحوّل الإهتمام من دراسة السلوك الفردي وتأثيره في الإنتاج والإنتاجية إلى الإهتمام بتأثير الأطر التنظيمية كهيكل السلطة مثلاً في السلوك الفردي والجماعي في المنظّمات. وقد تبلور هذا الإهتمام في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً في تغيير إسم "علم النفس الصناعي" ليصبح "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، وقد جاء هذا التغيير الذي قامت به "جمعية علم النفس الأمريكية" سنة 1973م نتيجة للنمو الذي شهدته ثلاث مجالات في علم النفس الصناعي، وهذه المجالات هي:

- حركة القياس التي اعتمدت على مفاهيم علم النفس الفارقي، والتي ركّزت على دراسة الفروق الفردية وتبرير هذه الفروق.
- حركة العلاقات الإنسانية التي اعتمدت في مبادئها على نتائج دراسة "هاوثورن"، وهذه الحركة ذات صبغة نفسية-إجتماعية في دراسة السلوك في المؤسسات الصناعية (وهذه الحركة هي موضوع فرعنا هذا، وسنتعرض من خلاله لدراسة "هاوثورن" لاحقاً من خلال ص ص. 114-116).
- حركة الهندسة الصناعية-التجريبية التي إعتمدت أساساً على أساليب علم النفس التجريبي والهندسة البشرية (الأرغونوميا «Ergonomie» [يقصد بها الدراسة العلمية للشروط النفسية والإجتماعية والإقتصادية في تعاطي العمل والعلاقة بين الإنسان والآلة]).

وبالرغم من التمايز الشكلي بين هذه المجالات الثلاث، فإنّها كانت تبدو بكل وضوح بأنها تعالج موضوعاً واحداً من زوايا مختلفة، ولهذا فإن "جمعية علم النفس الأمريكية" إرتأت ضمّ هذه المجالات تحت ميدان واحد يدعى "علم النفس الصناعي- والتنظيمي". وأصبح السلوك الفردي والجماعي يدرس في المؤسسات المختلفة من خلال هذا المنظور، وأصبح السلوك التنظيمي يدرس من خلال النظريات العديدة التي وضعها علماء النفس والإجتماع وغيرهم.

للتفصيل أنظر كل من: - مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص ص. 10-12. **نقلاً عن:** J. F. Landy & A. D. Trumbo, **Psychology of Work Behavior**, Homewood : The Dorsey Press, 1976.

- Jabour Abdelnour, **ABDELNOUR : Dictionnaire détaillé (Français-Arabe)**, 8eme Ed, (Beyrouth- Liban: Dar El-Ilm Lil-Malayin, 2006), P. 409.

([3])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 21.

([4])- لقد كان "تايلور" أحد المشتغلين الأوائل في ميدان تطبيق علم النفس التجريبي الحديث في مشاكل الصناعة، مع أنّه لم يكن سيكولوجيّاً متمرّناً. فقد كان كبير المهندسين في شركة "ميدفال لأشغال الصلب"، ولاحظ أنه إذا كان من الممكن تقدير ما يستطيع العامل القادر تماماً أن ينتجه من عمل في عملية معيّنة يبذل فيها قصارى جهده ، فإنه سيكون لصاحب العمل مقياساً مفيداً يقدّر به كفاءة العمال الآخرين. وحينئذٍ يصبح الطريق ممهداً لزيادة كفاية وإنتاج كل عامل. فقد كانت الحركة أمله ليزيد بها الكفاية الصناعية. والفرق بين "فريديريك تايلور" وأمثاله والسيكولوجيون المهنيون مثل "هيغو منستربرغ" هو أن الأول درس الحركة والزمن، أمّا الثاني فدرس مشاكل كالتعب وظروف العمل أو تصميم اختبارات انتقاء للتوجيه المهني. **أنظر:** أ. براون، المرجع السابق، ص ص. 10-11. و ص. 13.

([5])- فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص. 21.

([6])- المرجع نفسه، ص. 22.

لقد كان لجهود وأفكار "منستربرغ"، التي أبرزت أهمية العنصر البشري والعوامل النفسية في تحفيز العاملين، دور كبير في توجيه الإهتمام للعلاقات الإنسانية في العمل وأهمية الجانب الإنساني في المنظّمة ووفرت البيئة المناسبة لولادة حركة العلاقات الإنسانية.[1]

<u>ثانيا:</u> نظرية تحميل المسؤولية (Théorie de Responsabilisation): تعتبر الكاتبة الإنجليزية "ماري باركر فولليت" (Mary Parker Follett)[2][1868م-1933م]، - حسب "دراكر" (Drucker) - نبيّة الإدارة (Une Prophétesse du Management)؛ فقد رافعت منذ أوائل أعمالها المنشورة لصالح "المشاركة الواسعة للأفراد في السلطة"، والتي يطلق عليها اليوم مصطلح "تحميل أو بثّ روح المسؤولية" (Responsabilisation/Empowerment)، حيث أكدّت على أنّ :"المسؤولية هي التي تكشف عن إمكانات أو طاقات الإنسان" (La Responsabilité est le grand révélateur des possibilités de l'homme). ومن جهة أخرى فقد أدركت ضرورة إعادة النظر في المؤسسات؛ بتعويض الأنظمة الهرمية بما يشبه شبكة مجاري المياه مع تنسيق تصاعدي لكل المستويات.[3]

لقد اعتنقت "فولليت" فكرة أنّ الوسيلة العلميّة يمكن تطبيقها على العلاقات الإنسانيّة ومشاكلها، لأنّها رأت أنّ العلم يعرّف بأنّه المعرفة التي اكتسبت بالملاحظة المنظَّمة وبالتجارب وبالتفكير المنطقيّ، وهي المعرفة التي أمكن تنسيقها وترتيبها وتنظيمها، أيْ أنّها ترى أنّ المعرفة عن العلاقات الإنسانية يمكن اكتسابها بالملاحظة المنظمة والتفكير المنسّق والمنظّم والمنطقي وبذلك تعتبر خاضعة للأسلوب العلمي.[4]

قامت "فولليت" في عام 1927م بنشر بحث بعنوان "سيكولوجية الرضا والمشاركة"[5] وقد أعربت فيه عن إعتقادها الراسخ بأنّ أيّ مؤسسة أعمال ترمي إلى زيادة إنتاجية العاملين بها لابدّ وأنْ تكون على درايةٍ كاملةٍ بدوافع الفرد والجماعة وينبغي أنْ تشاركهم في تحديد الأهداف وتخطيط الأنشطة...إلخ. وأضافت أنّ المشاركة تستند إلى عنصرين رئيسيين، هما: التفهّم (Understanding)، والتنسيق (Coordination). وليحقّق التنظيم (المؤسسة) أهدافه فلابدّ من تفهّم السلوك الإنساني، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق الجهد الإنساني المبذول.[6]

لقد نُشرت معظم أعمال "فولليت" بعد وفاتها مثل "الإدارة الديناميكية" (Dynamic Administration) الصادر سنة 1941م، و"الحرية والتنسيق" (Freedom and Co-ordination) الصادر سنة 1949م. وأهمّ أفكارها:[7]

([1])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 133.

([2])- On trouvera une présentation plus détaillé de «Follett» dans: Op.cit, PP. 107-112.

([3])- Ibid, P. 108.

([4])- عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص ص. 292-293.

([5])- لـ"فولليت" بحث آخر نُشر سنة 1926م، بعنوان "وهم السلطة النهائية" (The Illusion of Final Authority).

([6])- لابدّ أن نذكر هنا أنّ هذا المدخل المزدوج لن يعتدّ به كثيراً عند بداية حركة العلاقات الإنسانية. **أنظر:** محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص. 30-31. **نقلاً عن:** In Henry C. Metcalf & L. Urwich (eds), **Dynamie Administration**, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Brothers, New York. 1947.

([7])- **أنظر كل من:** - حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص ص. 26-27. **نقلاً عن:** B. J. Hodge & W. P.Anthony, **Organization Theory: A Strategic Approch**, 4th ed. (Boston: Allen Bacon), 1999, PP. 22-23.

- عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص. 293.

- Ibid, P. 110.

- للتنسيق أهمية حيوية للإدارة الفعّالة؛ إذ بيّنت "فولليت" أنّه ليس وظيفة الرئيس الإداري فحسب ولكنّها وظيفة الإدارة كلّها إذْ يجب أنْ نهتم بمجال تطبيقها ونعترف بوجودها كوظيفة منفصلة.

- ضرورة جعل السلطة في المنظّمات أفقية عوض أنْ تكون عمودية.

- إستحالة الفصل بين الجانب الميكانيكي والجانب الإنساني.

- على المديرين فهم طرق العمل المعقّد للمجموعة. ولذلك اهتمت "فولليت" بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أنّ مشاركة المرؤوسين تساهم في نجاح المؤسسة.

وكانت "فولليت" قد رسمت في مؤلفها "الخبرة الإبداعية" (Creative Experience) الصادر سنة 1924م، الخطوط العريضة لنظرية "الإستجابة الدائرية" (Réaction Circulaire) حيث بيّنت كون الفرد بسلوكه يشترك في خلق الموقف الذي يستجيب له. ومن هنا طورّت نظرية "الصراع البَنّاء أو الإيجابي" (Conflit Constructif)، حيث بيّنت أنّ تكامل الرغبات بين طرفين هو الحل الأمثل وليس سيطرة أحدهما على الآخر، بالبحث عن الأهداف الفعلية لكلاهما وتحقيقها بشكل أساسي.[1]

ومن أجل هذا إنتقدت العلاقة الرئاسية المرتبطة بسلطة إصدار الأوامر، ورأت أنّها لا تؤدي إلى إتمام الأعمال على خيرِ وجهٍ. فعندما يشعر المرؤوس بثقل سلطة الآمر وحبّه للترؤس، يميل إلى معاداته، ومحاولة إقناع الآمر للمأمور في هذه الحالة لا تضيف جديداً لأنّها تنقلب إلى نوع من السيطرة. لذا فإنّ حلّ هذه المشكلة يكون عن طريق توحيد الجهود ودراسة الظروف التي لها علاقة بالموقف، حتى تصبح الأوامر مستمدة من هذا الموقف، بحيث تفقد صفتها الشخصية.

إنّ مفهوم **"قانون الموقف"**، الذي جاءت به "فولليت"، يفيد بأنّ **"الموقف نفسه - وليس الرتبة التنظيمية - هو الذي يحدّد لمن تكون السلطة"**. يجب أنْ تكون الجهة التي تعطي الأوامر هي تلك الأكثر دراية بمتطلبات الظرف، والأقدر على تصريف الأمور. إنّها ليست، بالضرورة، صاحبة السلطة الرئاسية. هكذا تركّز "فولليت" على ربط السلطة بالمتخصّصين والمتمرّسين، وعلى إعطائها صبغة غير شخصية لئلا تثقل على المرؤوسين.[2]

لقد حاولت "فولليت" تقديم فلسفة إدارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الإعتراف بالرغبات المحفّزة والمحرّكة لطاقة الفرد والجماعة. لقد أدركت أنّ المشكلة الأساسية في أيّ مؤسسة هي التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الإنسجام بينها وصولاً للكفاءة في إنجاز الأعمال. لذا فإنّ فلسفتها تفترض أنّ السلطة القائمة على الإخضاع متعارضة مع مشاعر الإنسان وعواطفه فهي لا تصلح أساساً للتنظيم التعاونيّ، وتقترح مقابل ذلك ما تدعوه "سلطة التخصّص الوظيفي" القائمة على أساس الخبرة الوظيفيّة المتخصّصة.[3]

---

(1)- Ibid, PP. 110-111.

(2)- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 90.

(3)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 130. **نقلاً عن كل من:**

-Mary Parker Follett, **Dynamic Administration**, In : **The Collected Papers of M. Parkre Follett**, Metcalf and Urwick, (eds). (N. Y., Harper 1947).

- Bruno Iussato, **Introduction Critique aux Théories d'Organisation**, (2 ed), Dunod, Paris, 1977, PP. 67-68.

كما تنظر إلى القوّة والقيادة والسلطة بوصفها مفاهيم حركية غير جامدة. فالقيادة ليست "سيطرة شخصية" بل هي قدرة الإنسان على أنْ يفسّر ويعبّر عن أحسن ما في ذهنه ومن يقودهم، فالقادة لا يولدون بل يمكن صنعهم بتعليمهم معاني حركية الجماعات والسلوك الإنساني. لقد أكّدت أنّ أيّ مجتمع لا يستطيع البقاء إلا إذا تأسّس على تقبّل المحكومين للقائد، لذا دعت إلى مبدأ جديد هو "مفهوم الجماعة" واعتقدت بأنّه سيكون أساساً للأنظمة الصناعيّة المستقبليّة.[1] وبذلك طوّرت فلسفة إدارية جديدة تقوم على فهم الرغبات المحفِّزة للفرد والجماعة، فدعت المدير إلى تنسيق جهود الجماعة والعمل على انسجامها وتضافرها دون أنْ يفرض إرادته عليها قسراً. ويمكن القول بأنّها أنشأت وأضافت مفهومين لقاموس المدرسة السلوكية هما: "مع بعض" و"تفكير الجماعة".[2]

ثالثاً: "إلتون مايو" والدراسات التجريبية "هاوثورن" (Hawthorn Experiments)[3]: إتفق عدّة باحثين على أنّ نتائج "دراسات هوثورن" تشكّل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي. ولكن أهمّ نتيجة إيجابية لتلك الدراسات تمثّلت في وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع وذلك كتبنّي مبدأ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في الدرجة الأولى، وقد تبلور هذا الإهتمام في أفكار أستاذ علم النفس وأستاذ البحوث الصناعية والكاتب الأمريكي (من أصل أسترالي) "إلتون مايو"[4] (Elton W. Mayo)[5] [1880م-1949م] في كتابه "المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية" (The Human Problems of an Industrial Civilization)[6] الصادر سنة 1933م. ولذلك يعتبر "مايو" الممثّل الرسمي لهذا الإتجاه في التفكير التنظيمي حيث أسهمت الدراسات التي قام بها على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، فإذا كانت النظريات الكلاسيكية ركّزت على الجانب الفيزيولوجي من العامل فإن حركة العلاقات الإنسانية تكاد تهمل هذا الجانب وتركّز على الجانب الإجتماعي للعامل.[7] حيث أكّد "مايو" في كتابه السابق بأنّ الحاجات الإجتماعية (المعنوية) للعمال أهمّ من حاجاتهم الإقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة أيضاً.[8]

([1])- المرجع نفسه، ص. 130. **نقلاً عن كل من:**

-Mary Parker Follett, **Dynamic Administration**, In : **The Collected Papers of M. Parkre Follett**, Metcalf and Urwick, (eds). (N. Y., Harper 1947).

- Bruno Iussato, **Introduction Critique aux Théories d'Organisation**, (2 ed), Dunod, Paris, 1977, PP. 67-68.

([2])- كلودس جورج، **تاريخ الفكر الإداري**، ترجمة: أحمد حمودة، (القاهرة- مصر: مكتب الوعي العربي، 1972م)، ص ص. 222-224.

([3])- لقد سبقت هذه الدراسات دراسة قامت بها مجموعة أخرى من الباحثين حاولوا دراسة أثر الإضاءة على العمال: لقد عزلت مجموعتان من العمال، حيث أنّ الإضاءة غيّرت عند مجموعة واحدة بينما بقيت ثابتة بالنسبة للمجموعة الأخرى، إلاّ أنّ الغريب في الأمر هو أنّ الإنتاج كان دائماً يزيد في كلا المجموعتين، فلم تتعرّف فرقة المهندسين على سرّ هذه الزيادة في الإنتاج رغم التغيير في الإضاءة سواء بالزيادة أو النقصان.، فكان لابدّ من تجارب أخرى لإكتشاف هذا العامل المجهول، ممّا أدّى بـ"إلتون مايو" وزملائه إلى بداية بحوثهم. ففي الفترة ما بين 1927م-1932م (و5 سنوات أخرى على التوالي) قام فريق علمي يتكوّن بين 75-100 باحث تحت قيادة "مايو" من جامعة "هارفارد" بدراسات وتجارب مكثّفة على حوالي 20000 عامل بورشات تابعة لشركة "وسترن إليكتريك" (Western Electric) في "هاوثورن" إحدى ضواحي مدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية. **أنظر كل من:**

- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 22.

- Ibid, P. 236.

([4])- هو "جورج إلتون مايو"، أستاذ البحث الصناعي في كلية هارفارد لشؤون العمل. وقد ولد "مايو"، وهو أسترالي من أديلاد عام 1880م وقد تدرب على دراسات علم النفس بجامعة أديلاد (Adelaide). وذهب لأول مرة إلى الولايات المتحدةالأمريكية في منحة من مؤسسة "روكفلر" وعُيِّن رئيساً لقسم البحث الصناعي في هارفارد سنة 1926م وظلّ في هذا المنصب حتى اعتزاله له عام 1941م. وكان عندما قام بأول بحوثه عام 1923م (بحث عن أسباب تغيير الأعمال بين الغزالين بمصنع بفيلادلفيا) مهتماً بالنزعة الميكانيكية في دراسة سيكولوجية الفرد وظروف العمل المادية. ولكن تغير اهتمامه هذا مع أبحاث هاوثورن والذي أثّر على كل أعماله التالية. للإطلاع عن البحثين وتطور تفكير "مايو" **أنظر:** أ. براون، المرجع السابق، ص ص. 74-104.

([5])- On trouvera une présentation plus détaillé de «Mayo» dans: Carol Kennedy, Ibid, PP. 234-241.

([6])- هناك كتاب آخر لـ"مايو" عنوانه "المشكلات الإجتماعية في الحضارة الصناعية" (The Social Problems of an Industrial Civilisation) الصادر سنة 1949م.

([7])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص ص. 246-247.

([8])- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص ص. 77-78. **نقلاً عن:** A. H. Mayo, **The Human Problems of an Industrial Civilization**, Cambridge : The Mc Milan Co, 1946.

وعلى ذلك تَمَثَّلَ إكتشافه الهام في تحديد الأسس غير الإقتصادية (المعنوية) لإشباع حاجات العمل.[1] فقد نبّه "مايو" إلى عدم كفاية مفهوم التنظيم الرسمي التقليدي، وإلى ضرورة تطويره لكي يستجيب للحاجات النفسية والإجتماعية للأفراد، على اعتبار أنّ هذه الحاجات تؤثر في سلوكهم ضمن التنظيم، وفي كفايتهم الإنتاجية مثل الحاجات المادية سواء بسواء.[2]

لقد إقترن إسم "مايو" بـ**"دراسات هاوثورن"** (**Hawthorn Studies**) التي كشفت بشكل واضح عن أهمية العوامل النفسية والإجتماعية في تقرير مستوى الإنتاجية، على الرغم من أنّها لم تكن تستهدف أصلاً دراسة تلك العوامل، بل دراسة أثر التغيير في مستوى الإضاءة وغيره على الإنتاجية.[3] فقد كان الهدف الأول لهذه الدراسات هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، وتعتبر تلك الدراسة نموذجاً لنوع الدراسات التي كانت تجري في إطار المدرسة الكلاسيكية آنذاك. وقد فشلت تلك الدراسة في إقامة أيّ علاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء.[4]ولم تثبت بصورة قاطعة أيّ علاقة خطية مباشرة بين العوامل المادية وإنتاجية العامل.[5] وتوصّلت إلى أهم الكشوفات التالية:[6]

- أدّى السماح للعمال بتكوين مجموعات عمل، عوضاً عن أن يعملوا منعزلين عن بعضهم، إلى تحسين إنتاجيتهم.

- تبين أن الجماعات غير الرسمية تفرض قواعد معيّنة على سلوكيات أفرادها. فقد إلتزم الأفراد بهذه القواعد غير الرسمية ولم يستجيبوا للإدارة.

- أدّى بثّ روح الجماعة والتعاون بين العمال، عن طريق تدريب المشرفين تدريباً خاصاً في هذا المجال، إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.

ولذلك كانت أهمّ النتائج المستخلصة من هذه الدراسات التجريبية:[7]

* تتحدّد كمية العمل طبقاً للوضعية النفسية والإجتماعية للعامل، وليس طبقاً لطاقته العضوية.
* تلعب الحوافز المعنوية دوراً هاماً في رفع الحالة المعنوية للعمال، وزيادة إنتاجيتهم.
* لا يمثّل التخصّص الدقيق في الأعمال، أعلى أشكال التنظيم كفاية من حيث الإنتاجية.
* لا يتصرّف الأفراد في مواجهة الإدارة كأفراد، وإنّما يتصرّفون كأعضاء فيجماعات.
* يلعب التنظيم غير الرسمي دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد من التنظيم الرسمي نفسه.

ومن أجل ذلك يرجع الفضل في استخدام مدخل العلوم السلوكية في حل مشكلات المؤسسة إلى سلسلة **"دراسات هاوثورن"**. وفي هذه الدراسات كان هدف الباحثين البحث عن العلاقة بين ظروف

([1])- Ibid, P. 236.

([2])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 87.
لمزيد من التفاصيل أنظر: تأثير هاوثورن لـ"مايو"، قائمة (برنامج وإدارة المشروع) بموقع (http://www.12manage.com).

([3])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 87.

([4])- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص. 77. **نقلاً عن:** A. H. Mayo, **The Human Problems of an Industrial Civilization**, Cambridge : The Mc Milan Co, 1946.

([4])- Ibid, P. 236.

([5])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 26.

([6])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 87.

([7])- المرجع نفسه، ص. 88.

وأحوال العمل المادية وبين إنتاجية العاملين، لكن الدراسات فاجأتهم بحقيقة هامة وهي أن المتغيرات الإجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال العلاقات الإنسانية الذي يعني بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضاء الشخصي وزيادة الإنتاجية.[1]

وبصفة عامة فإن **"دراسات هاوثورن"**، قد أقامت الدليل على أنه بالإضافة إلى كون المؤسسة لها أهدافها ووظائفها التي تمارسها، فإنها في حدّ ذاتها تعتبر نظاماً اجتماعياً (Social System) يحكم العلاقات الإجتماعية ويعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والإجتماعية وتحليل السلوك الإجتماعي ودراسة أثره في المؤسسات الإجتماعية. وداخل النظام الإجتماعي تمارس أدوار (Roles) وتوجد مراكز (Status) لها دلالات مختلفة (Symbols) تؤخذ بعين الإعتبار عند النظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي. وتدخل دراسة وظائف المجموعات غير الرسمية (Informal Groups) وأثرها على نجاح المؤسسة ضمن إطار النظر إلى المؤسسة كنظام إجتماعي.[2]

رابعاً: نظريات أنماط القيادة: ذكرنا أن دراسات هاوثورن أكّدت على ثلاث متغيرات أساسية للسلوك التنظيمي هي: القيادة، الإتصال، والمشاركة، شكّلت أضلاع مثلث مترابط قاعدته الأساسية "القيادة" لأنّها المحدّدة لطبيعة الإتصال في المؤسسة، والمقررة لهامش مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فيها. ولذلك اتجهت جهود بعض رواد حركة العلاقات الإنسانية لدراسة أنماط القيادة ونماذجها الإدارية في الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم وفي السلوك التنظيمي.[3] فقد اهتمت هذه النظريات بدور وتأثير أسلوب القيادة في توجيه وتوظيف جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تحفيزهم بالدوافع وصولاً لرفع معنوياتهم ورضاهم في العمل. ولذلك فقد أسهمت هذه النظريات في إنضاج المفاهيم الأساسية لحركة العلاقات الإنسانية، على أساس افتراض عدم وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وإهمال مسألة الصراع التنظيمي الناجم عن تناقض المصالح وتعارض الأهداف. إلا أنّها لم تتجاوز متغيّر العلاقات بين القائد ومرؤوسيه.[4]

وأهمّ هؤلاء الرواد الذين اتجهوا لدراسة أنماط القيادة ونماذجها من خلال نظريتين[5] أساسيتين هما: **نظرية السمات في القيادة** ["رالف وايت" و "رونالد ليبيت" (Ralph White & R. Lippet)،

([1])- زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص. 17.
([2])- المرجع نفسه، ص. 18.
([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 139.
([4])- المرجع نفسه، ص. 155.
([5])- لقد احتلت بحوث القيادة والإشراف مكانة مركزية في تراث العلاقات الإنسانية، بعد ملاحظة أنّ أسلوب الإشراف يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد المتسامح الذي يهتمّ بمشكلات مرؤوسيه وبمعرفة حاجاتهم يخلق مناخاً تعاونياً في الجماعة يزيد رضا العمال، ويحفّزهم إلى الإنتاج. بينما القيادة التسلطيّة القائمة على الإشراف المحكم تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية، وضعف مستوى الروح المعنوية. في ضوء نتائج هذه الدراسات أخذت معظم مؤلفات الإدارة التي تهتمّ بمعالجة الجوانب السلوكية، تبالغ في تأكيد ضرورة توافر قيادة تسامحية باعتبارها علاج كافة مشكلات الصناعة، وكذلك أهمية برامج تدريب المشرفين، التي تكسبهم مهارات اجتماعية للإشراف تجعلهم يحصلون على نتائج إيجابية فيما يتعلّق بإنتاجية العمال.
وبعد مضي فترة من الزمان على هذه الدراسات، اتضح أنّ البرامج التدريبية ذات أثر ضعيف في تغيير الروح المعنوية والإنتاجية على نطاق واسع، ومن ثمّ حاولت البحوث المقبلة أن تعيد فحص العلاقة بين القيادة والروح المعنوية والإنتاجية. ولقد خلصت هذه الدراسات إلى نتائج كشفت عن عدم وجود ارتباط جوهري بين هذه الظواهر. وكان ذلك سبباً في توجيه الدراسات نحو توسيع نطاقها، وهكذا تزايد الإعتراف بالحقيقة التي مؤداها: أنّ العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معيّنة، وأنّ مهمّة البحوث المقبلة أن تستكشف هذه الظروف [كما سنرى مع نماذج: نموذج "فيدلر" (نظرية الموقف القيادي/نظرية المواقف الطارئة)، نموذج "فروم" و "ياتون" (نظرية علاقات سلطة القرار/نظرية القرار المعياري)، نموذج "هاوس و إيفانس" (نظرية المسار- الهدف)]. **أنظر:** محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ص. 172-175.

و"روبرت طانينبوم" و "وارن شميد" (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt)، و"روبرت بلاك" و "جان موتون" (Robert R. Blake & Jane S. Mouton)]، و**النظرية الموقفية في القيادة** ["فريد فيدلر" (Fred Fiedler)، و"فروم" و "ياتون" (V. Vroom & Ph. Yetton)، وأخيراً "روبرت هاوس" و "مارتن إيفانس" (Robert House & Martin Evans)]:

1- نموذج "وايت" و "ليبيت" (دراسات جامعة أيوا/أنماط القيادة والمناخ الإجتماعي): في كتابهما "الأوتوقراطية والديموقراطية" (Autocracy and Democracy) صنّف كل من "رالف وايت" و "رونالد ليبيت" (Ralph White & R. Lippet) أساليب القيادة في ثلاث أنماط أساسية هي:[1]

أ- النمط الأوتوقراطي[2] (الإستبدادي) (Authoritarian): حيث يحتفظ القائد بجميع القرارات بيده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في القرارات، ويعتمد الثواب والعقاب الذي يعطيهما القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الإتصالات في الجماعة.

ب- النمط الديموقراطي (Democratic): وهو عكس النمط السابق حيث يتم اتخاذ جميع القرارات بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي يستخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وتكون هناك حرية أكبر في الإتصالات والتفاعل بين الأفراد.

جـ- النمط التسيّبي (غير الموجّه/الفوضوي/التساهلي) (Laissez-Faire): حيث يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل...إلخ للجماعة، ولا يقوم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولا يقدم المدح أو النقد لأحد.

حيث يكون لكل أسلوب تأثير مختلف في فاعلية المدير قائداً، والأسلوب الجيّد هو الذي يحقّق دوافع لدى العاملين تقودهم إلى إنجاز أهدافهم الفردية وأهداف المنظّمة معاً.[3]

فقد أجرى "رالف وايت" و "رونالد ليبيت" تجربة (على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، وقسّمهم إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً أو مستوى قيادياً محدّداً) لدراسة أنواع القيادة والمناخ الإجتماعي على سلوك الفرد والجماعة. وكان هدف التجربة دراسة تأثير سلوك الفرد وسلوك الجماعة بمناخات اجتماعية ثلاثة (مناخ أوتوقراطي، ديموقراطي، وتسيّبي)، ودراسة رد الفعل الحادث عند الإنتقال من أحد هذه المناخات إلى مناخ مغاير.[4]

2- نموذج "طانينبوم و شميد" (نظرية المشاركة) (Theory of Participation): ابتكر كل من "روبرت طانينبوم" و "وارن شميد" (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt) نموذجاً لتصنيف أساليب القيادة تحت عنوان "مدرج سلوك القائد" (Continum of Leadership Behavior)

([1])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،** المرجع السابق، ص. 202.

([2])- إن الأصل اليوناني لكلمة "أوتوقراطي" (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد. وتعني كلمة "أوتوقراطية" (Autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة. **أنظر:** صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، هامش ص. 245.

([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 139. **نقلاً عن:** Ralph White & R. Lippit, **Autocracy and Democracy**, N.Y., Harper and Row, 1960.

([4])- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص. 89.

حيث يضمّ هذا المدرّج سبع أساليب قيادية تبدأ بالقيادة المستبدة وتنتهي بالقيادة التسيّبيّة على أساس مدى المشاركة (Participation) بين القائد والمقودين في اتخاذ القرارات، بالإعتماد على عاملين:[1]

- مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.
- مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

وفيما يلي يأتي توصيف لأساليب القيادة السبعة حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات:[2]

أ- القائد المستبد؛ وهو النوع الآمر الذي يتّخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

ب- القائد المساوم؛ وهو النوع البائع الذي يتّخذ القرارات ويقنع المستفيدين بها.

جـ- القائد المحاور؛ وهو المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.

د- القائد الإستشاري؛ وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.

هـ- القائد المحلّل؛ وهو الباحث الذي يبسط المشكلة للنقاش ثمّ يحلّل المقترحات ليتّخذ قراره.

و- القائد الموجِّه؛ وهو النوع الباحث المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لإتخاذ القرار.

ز- القائد التسيّبي؛ وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.

3- نموذج "بلاك و موتون" (نظرية الشبكة الإدارية):صمّم الباحثان "روبرت بلاك" و "جان موتون" (Robert R. Blake & Jane S. Mouton) برنامجاً للتطوير الإداري يعتمد على إطار عملي يدعى "الشبكة الإدارية" (Managerial Grid). ويقوم البرنامج على أساس أن المدير الجيّد هو الذي يهتم بالناس وبالإنتاج معاً. وتستخدم الشبكة الإدارية لتفسير توجّهات المدير نحو العمل والعاملين، كما هو موضّح في الشكل التالي:

(1)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص ص. 208-209.

(2)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 139 و ص. 141. **نقلاً عن:** Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, "**How to Choose a Leadership Pattern**", (**Harvard Business Review**, Mar. April, 1958), P. 96.

الشكل رقم (5): الشبكة الإدارية لأنماط القيادة

1/9 إدارة النادي ن+								9/9 إدارة الفريق ع+ ن+
				5/5 الإدارة البندولية ع ن				
1/1 الإدارة المسلوبة ع- ن-								9/1 الإدارة الوظيفية ع+

الإهتمام بالناس (ن)

الإهتمام بالعمل (ع)

المصدر: محمد حربي حسن، **علم المنظّمة: الأصول والتطوّر والتكامل**، المرجع السابق، ص. 143. **نقلاً عن:** RobertR. Blake & Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston ; Gult, 1964.

تعتمد فكرة الشبكة الإدارية على تصنيف أنماط القيادة ضمن محورين أساسيين هما:[1]

- الإهتمام أو العناية بالعمل (الإنتاج).
- والإهتمام والعناية بالناس (العاملين).

يبرز في الشبكة الإدارية أعلاه خمسة أنماط للقيادة كنماذج رئيسية متميّزة للقيادة تدور حولها بقية الأنماط حسب تقارب درجاتها من النقاط المحدّدة لكل من هذه النماذج الخمسة، وهي:[2]

أ- نمط الإدارة المسلوبة (القيادة اللامبالية/المنسحبة/السلبية/الفاشلة) (1/1) (Impoverished): يعبّر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍّ بالعمل وبالعاملين (كإعطاء المدير لمهام غير محدّدة وبدون أهداف محددة، واكتفائه بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية دون اتخاذ أي إجراء...فهو منسحب من القيادة). أي أن أدنى النقاط للمدير الذي تكون اهتماماته قليلة نحو كلا العنصرين.

ب- نمط الإدارة الوظيفية (القيادة المهتمة بالمهام أو بالإنتاج/العلمية) (9/1) (Scientific or Task Manager): يعبّر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل (كتحديد المدير المهام لكل وحدة، ومن

([1])- المرجع نفسه، ص. 142.

([2])- **أنظر:** - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 208. **نقلاً عن:** Robert Blake & Jone Mouton, **The Managerial Grid**,(Houstion ; Gulf Publishing Co. 1964). P. 11.

- سهيل أحمد عبيدات، **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقاتها بفعالية إدارة الوقت**، ط1، (إربد- الأردن: عالم الكتب الحديث، 2004م)، ص ص. 31-32.

- زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص ص. 171-172.

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 142. **نقلاً عن:** RobertR. Blake & Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston ; Gult, 1964.

ثم وضع الأهداف المحددة...) ومتدنٍّ بالعاملين (إلزام المرؤوسين باتباع التعليمات ومراقبته مدى تنفيذ ما تم تخطيطه...). أي أن المدير يتّجه اهتمامه نحو العمل.

جـ- نمط إدارة النادي (القيادة الإجتماعية) (1/9) (Social or Country Club): يعبّر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍّ بالعمل (يقترح المدير الخطط...) ومرتفع بالعاملين (يعلن المدير ثقته بمرؤوسيه وتأكيده على قدرتهم على تنفيذ الخطط بفعالية بأنفسهم، ويتبع معه سياسة الباب المفتوح...). أي أنّ المدير يتّجه اهتمامه نحو العاملين.

د- نمط إدارة الفريق (القيادة المثالية/الفعالة) (9/9) (Effective Manager): يعبّر عن اهتمام القائد بشكل عالٍ بالعمل وبالعاملين (حرص المدير على الإجتماع بجميع العاملين والذين باستطاعتهم تقديم الحقائق المناسبة لوضع الخطط، ويُبقي المرؤوسين على اطلاع دائم بما يجري وإشراكهم في إعادة النظر في الأهداف العامة، مع مراقبته للعمل). أي أنّ أعلى النقاط للمدير الذي اهتماماته عالية نحو كلا العنصرين.

هـ- نمط الإدارة البندولية (القيادة الوسطية/منتصف الطريق) (5/5) (Mid Road Manager): يعبّر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل وبالعاملين (كأن يضع المدير خططه على أساس معرفته بما يقبله أو يرفضه المرؤوسون، ويُطلعهم على أداء كل فرد، مع سلوكه معهم سلوكا غير رسمي كالإجتماع بهم بانتظام لبحث مشاكل عملهم...ولكن هذا المدير سيصعب عليه الحفاظ على التوازن بين العنصرين). أي أن أوسط النقاط للمدير الذي يكون اهتمامه عادياً بكلا العنصرين.

وتشترك هذه الأنماط للقيادة جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعمل والعاملين، ومن ناحية أخرى تؤكد على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لوضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي (9/9).

4- نموذج "فيدلر" (نظرية الموقف القيادي/نظرية المواقف الطارئة): تُنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر" (Frederick Fiedler)، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيّرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بي هذه المتغيّرات وخصائص القائد. وقد تبنى "فيدلر" نمطي القيادة اللّذين استخدما في نظرية الشبكة الإدارية، وهما:[1]

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجّه).
- نمط القيادة الذي يهتمّ بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

ويرى "فيدلر" أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدّد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معيّن لمتطلّبات هذا الموقف. أمّا عن الموقف الملائم فيرى "فيدلر" أنّ تحديده يتطلّب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسوه عملهما في

([1])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 212.

إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة (وقد عالج "فيدلر" بصيغة جديدة العلاقة بين نمط القيادة وبين هذه العناصر الثلاثة الأساسية في الموقف القيادي)، والتي هي:[1]

* **العلاقة بين القائد والأعضاء (Leader-Member Relation):** وهذا يتطلّب معرفة مدى تقبل الأعضاء وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته. فمدى قبول الأعضاء للقائد أو للنمط القيادي يتحدّد بسلوك الجماعة في العمل.

* **هيكلة المهمات أو البناء التنظيمي للعمل (Task- Structure):** وهو يوضّح إلى أيّ مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدّداً وواضحاً. فكلما زادت المهمات نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنّن تقلّص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل.

* **سلطة القائد التي يعطها منصبه أو قوة مكانة القائد (Position Power):** أي قدرته في التأثير بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك جماعة العمل. وهذا يعني أنه كلّما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤوليتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لإستخدام نمط قيادي معيّن.

هذه العوامل تتداخل فيما بينها لتحدّد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم. ويعتقد "فيدلر" بأنّ النمط القيادي الذي استقرّ عليه المدير وساعده على النجاح في عمله عامل أساس ومتغيّر جوهري في تقرير العلاقة بين متغيّرات الموقف القيادي.[2]

5- نموذج "فروم" و "ياتون" (نظرية علاقات سلطة القرار/نظرية القرار المعياري): يحاول نموذج "فيكتور فروم" و "ياتون" (Victor Vroom & Ph. Yetton) تحقيق نمط القائد الخاص أو المناسب لكل حالة ظرفية أو موقفية معيّنة أي محاولة تفصيل المواقف القيادية، من خلال تحديد أنماط القيادة وفق مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات. ولذلك فالنموذج يشبه النموذجين السابقين:

- نموذج "طانينبوم" و "شميد" (نظرية المشاركة) في تصنيف أنماط القيادة تعتمد على درجة المشاركة في صنع القرار.

- نموذج "فيدلر" (نظرية الموقف القيادي/نظرية المواقف الطارئة) في محاولته تفصيل المواقف القيادية.

إن هذا النموذج يرى أنّ العمود الفقري للقيادة هو اتخاذ القرار؛ فما يميّز القادة عن غيرهم هو اتخاذهم للقرارات التي غالباً ما تكون شديدة الأهمية. كما يرى أنّ الطريقة التي يتعامل بها القادة مع مسألة مشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرار تحدّد درجة فعالية القائد.[3]

([1])- **أنظر:** - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص ص. 257-258.
- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 146. **نقلاً عن:** F. E. Fiedler,**A Theory of Leadership Effectiveness**, N. Y. : Mc Graw-Hill Book Co., 1967, P. 146..

([2])- المرجع نفسه، ص. 146. **نقلاً عن:** F. E. Fiedler,«**The Leadership Game : Matching the Man to the Situation**»,**Organizational Dynamic**, N° 4, Winter, 1977, PP. 6-16.

([3])- محمد مقداد، **علم النفس الصناعي**، ط1، (باتنة- الجزائر: دار قانة، 2008م)، ص. 175. **نقلاً عن:** V. H. Vroom & P. W. Yetton, **Leadership and Decision Making**, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

فهذا النموذج يقوم على أساس علاقات السلطة بين القائد وأفراد الجماعة، مع التركيز أكثر على الجانب الذي يتعلّق باتخاذ القرار لأنّه من أكثر المهام حساسية. وذلك أنّ القرار قد يتّخذ إمّا من قبل القائد أو من قبل أفراد الجماعة أو كليهما معاً.[1] ولذلك يضع هذا النموذج أنماط القيادة الخمسة التالية لإتخاذ القرار:[2]

أ- **النمط الأول؛** وهو نمط القائد الذي يحل المشكلة ويصنع القرار لوحده معتمداً على المعلومات المتاحة له في أثناء صنع القرار. أي أن القائد يتّخذ القرار بناءً على المعلومات المتوفرة لديه فقط.

ب- **النمط الثاني؛** وهو نمط القائد الذي يحصل على المعلومات الضرورية من المرؤوسين لمعالجة المشكلة ويصنع القرار بنفسه، أي أن دور المرؤوسين مقتصر على تهيئة المعلومات فقط. وكل هذا يعني أن القائد يتّخذ القرار بعد جمع المعلومات.

جـ- **النمط الثالث؛** وهو نمط القائد الذي يشرك بعض المرؤوسين المعنيين بالمشكلة للحصول على مقترحاتهم (على نحو فردي دون جمعهم)، ثمّ يتّخذ القرار بغضّ النّظر عن تلك المقترحات. أي أنّ القائد يتّخذ القرار بعد المناقشة حول مشكلات أفراد الجماعة وبعد جمع المعلومات منهم.

د- **النمط الرابع؛** وهو نمط القائد الذي يشرك المرؤوسين في مناقشة المشكلة بصيغة جماعية للحصول على أفكارهم ومقترحاتهم، ثمّ يتّخذ القرار الذي يراه مناسباً سواء كان يعكس أو لا يعكس مواقف المرؤوسين. أيْ أنّ القائد يتّخذ القرار بعد المناقشة حول المشكلات مع أفراد الجماعة وبناءً على أغلبية آرائهم.

هـ- **النمط الخامس؛** وهو نمط القائد الذي يشرك المرؤوسين في المشكلة بصيغة جماعية بحثاً عن البدائل وصولاً إلى الموافقة على الحل دون تأثير في المرؤوسين لقبول موقفه، ثمّ اعتماد العلاج المقترح جماعياً وتطبيقه. أي أن اتخاذ القرار يكون بصورة جماعية ويكون رأي القائد كرأي واحد من أفراد الجماعة.

والآن ما هو النمط المفضّل على غيره من الأنماط؟ يجيب "فروم" و "ياتون" أنه لا يوجد نمط مفضّل على باقي الأنماط، وإنّما لكل نمط مزاياه وعيوبه. ولهذا فإنهما يعتقدان أنّ المهمة الرئيسية التي يواجهها القادة هي اختيار نمط اتخاذ القرار المعيّن التي تضاعف الفوائد والأرباح وتقلل الخسائر والنفقات. كيف يتم القيام بهذا؟ هنا يرى "فروم" و "ياتون" أنّ على القادة أن يحاولوا اختيار النمط الأمثل بالإجابة عن عدد من الأسئلة الرئيسية حول الموقف، ويبلغ عددها سبعة أسئلة، ترتبط أساساً بضمان **نوعية القرار** أو بضمان **قبول القرار**.[3] ووفقاً لنموذج "فروم" و "ياتون" فإنّ الإجابة عن

([1])- محمد شحاته ربيع، المرجع السابق، ص. 343.

([2])- **أنظر:** - المرجع نفسه، ص ص. 343-344.

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، صص. 152-153. **نقلاً عن:** V. Vroom & Ph.. Yetton, **Leadership and Decision Making**, Pittsburgh : Univ. of Pittsbourgh Press, 1973.

([3])- محمد مقداد، المرجع السابق، ص ص. 176-177. **نقلاً عن:** V. H. Vroom & P. W. Yetton, **Leadership and Decision Making**, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

الأسئلة المطروحة وتطبيق عدداً من القواعد يمكّن من استبعاد بعض أنماط اتخاذ القرار، ويترك الأنماط التي يمكن من اتخاذ قرارات معقولة. وهذا ما هو مبيّن في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): قواعد اتخاذ القرار في نموذج "فروم" و "ياتون"

هدف القواعد	القواعد	ملاحظات
ضمان نوعية القرار	**قاعدة المعلومات التي يمتلكها القائد**	إذا كانت نوعية القرار مهمة، ولا توجد معلومات كافية تمكن من حل المشكلة فرديا، **يتم استبعاد النمط الأول.**
	قاعدة انسجام الهدف	إذا كانت نوعية القرار مهمة، وكان من غير المحتملأن يتّخذ الأتباع القرار الصائب،**يتم استبعاد النمط الرابع.**
	قاعدة المشكلة غير المحددة	إذا كانت نوعية القرار مهمة، ولا توجد معلومات كافية، وكانت المشكلة غير محدّدة، **يتم استبعاد النمط الأول.**
ضمان قبول القرار	**قاعدة القبول**	إذا كان قبول الأتباع ضروريا للتطبيق الفعال للقرار، **يتم استبعاد النمط الأول.**
	قاعدة الصراع	إذا كان قبول الأتباع ضروريا للتطبيق الفعال للقرار، وكانت آراء الأتباع حول تحقيق الهدف متصارعة، **يمكن استبعاد النمط الأول.**
	قاعدة العدالة	إذا كان قبول الأتباع ضروريا للتطبيق الفعال للقرار، لكن من غير المؤكد الحصول عليه من النمط الأول، وكان الأتباع غير مدفوعين لتحقيق أهداف المؤسسة، **يجب استخدام النمط الرابع.**
	قاعدة أولوية القبول	إذا كان قبول الأتباع ضروريا للتطبيق الفعال للقرار، وليس من المؤكد أن ينتج من النمط الأول، وإذا كان الأتباع غير مدفوعين للحصول على أهداف المنظّمة، **يجب استخدام النمط الرابع.**

المصدر:محمد مقداد، **علم النفس الصناعي**، ص ص. 177-178. **نقلاً عن:** V. H. Vroom & P. W. Yetton, **Leadership and Decision Making**, Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

إنّ الهدف من نموذج "فروم" و "ياتون" هو التنبؤ عن متى يجب أو لا يجب استدعاء جماعة العمل للمشاركة في المواقف المرتبطة فقط بصنع القرارات القيادية. لذا اعتمد على المدخل الظرفي-الموقفي للسلوك في إدراك فاعلية القائد.[1] وهذا يعني أن هذا النموذج يقوم على افتراض مؤداه أن القادة يمكنهم أن يغيّروا من سلوكياتهم حسب الموقف المحيط بهم.[2]

6- نموذج "هاوس و إيفانس" (نظرية المسار- الهدف): طوّر هذا النموذج كل من"روبرت هاوس" و "مارتن إيفانس" (Robert House & Martin Evans) اعتماداً على نموذج "فروم" و "ياتون". ويربط هذا النموذج بين دوافع الفرد للإنتاج وبين إدراكه بأن عمله يشبع حاجاته إضافة إلى المكافآت، كما جعل هذا النموذج القائد مصدراً للمكافآت؛ فالسلوك القيادي هو الذي يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضا عن العمل. فالقائد يخلق بيئة العمل من: الهيكل، الإسناد، المكافآت. وبذلك يساعد على الوصول إلى أهداف المنظّمة معتمداً على قانونين، هما:[3]

- خلق التوجهات نحو الأهداف.
- إسناد المسار نحو الأهداف.

(1)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 153.
(2)- محمد شحاته ربيع، المرجع السابق، ص. 344.
(3)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 149-150.**نقلا عن كل من:**
- M. G. Evans, «**Leadership and Motivation**», **Academy of Management J**., N°. 13 March, 1970, PP. 91-102.
- R. J. House, «**A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness**», **Adm. Sci. Qua**., N°. 16, 1971, PP. 321-328.

ومن أجل ذلك فإن هذا النموذج يسمى بـ**"نظرية المسار- الهدف"** (**Path- Goal Leadership/Théorie de l’Intinéraire**) التي تقيم فعالية القائد من خلال الأثر الذي يحدثه في مرؤوسيه من خلال إدراكهم للوسائل والطرق التي تحقّق الأهداف المسطّرة ومسار تحقيق تلك الأهداف والقدرة على تصحيح تلك المسارات باستمرار.[1]

فهذه النظرية تقوم على أساس فرض مؤداه أن الدور الرئيسي للقائد هو إثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق هدف الجماعة، عن طريق المنح والحوافز والمكافآت.[2]

وتحدّد النظرية دور القائد في تحقيق البيئة المناسبة لإنجاز الأهداف وفق المراحل التالية:[3]

* استيعاب القائد لحاجات المستخدمين.
* التحديد الملائم للأهداف.
* الربط بين المكافآت والأهداف.
* إسداء العون إلى المستخدم لوضه على مسار الأهداف.
* إحساس المستخدم بالرضا والإندفاع وتقبّل القائد.
* تحقّق الأداء الفاعل.
* الوصول على نحو أفضل إلى أهداف المنظّمة وأهداف المستخدم معاً.

فالقائد يتدخّل من خلال أنماط القيادة الآتية:[4]

أ- القيادة الموجِّهة: توجّه المرؤوسين بتعليمات تفصيلية في أداء الواجبات ولا تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات.

ب- القيادة المسانِدة: تعني بتفهّم مشكلات المرؤوسين ومساعدتهم على إشباع حاجاتهم.

جـ- القيادة المشاركة: تشرك المرؤوسين في صنع القرارات قبل اتخاذها.

د- القيادة الإرشادية: تحفّز المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عالٍ وذلك بوضعهم أمام التحدّي عن طريق إظهار توقّعات وثقة عالية بهم.

وتشير هذه النظرية إلى أن القائد يستخدم الأنماط الأربعة في مواقف مختلفة وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف.

ولذلك توضّح هذه النظرية التداخل بين نمط القيادة ودرجة وضوح الأهداف والدوافع المحفّزة للأفراد ودرجة الرضا عن العمل، حيث يتحدّد قوة تأثير كل منهما في أداء العامل وإنجازه بمدى التأثير المتبادل بينهما. فدرجة وضوح الأهداف تخضع لقدرة النمطالقيادي على الربط بين الأهداف وبين حاجات الأفراد، وكذلك يخضع النمط القيادي لطبيعة دوافع الأفراد ولدرجة رضاهم عن العمل. كما أنه يحتاج في ذلك إلى توضيح الأهداف. لذا فهو بحاجة للإهتمام بالعامل والأداء معاً.

([1])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 132.
([2])- محمد شحاته ربيع، المرجع السابق، ص. 345.
([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 150.
([4])- المرجع نفسه، ص. 151.**نقلا عن:** R. J. House, «**A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness**», **Adm. Sci. Qua**., N°. 16, 1971, PP. 321-328.

الفرع الثاني: النظريات السلوكية التحليلية (حركة العلاقات الإنسانية الجديدة)

كما قامت نظرية العلاقات الإنسانية كردّ فعل على مغالاة المدرسة الكلاسيكية للمؤسسة، فقد حدث ردّ فعل آخر على المبالغة في تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث ظهرت بعض النظريات التي تنتقد المغالاة في الأسلوب الإنساني وتحاول التوفيق بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، وهي أساساً تعيد النظر في الأسلوب الإنساني فتقلّل من غلو التمادي في تطبيقه، ذلك التمادي الذي جعل المؤسسة أشبه بهيئة لعلاج الأفراد العاملين بها وإشباع رغباتهم. لقد قامت محاولات لتبلور نظرية العلاقات الإنسانية، أو الاتجاه الإنساني وتجعله أكثر واقعية من الناحية العملية، دون أنْ تقتصر الإدارة على الأسلوب الكلاسيكي المحض. وقد وصفت هذه المحاولات بأنّها **نظريات سلوكية تحليلية**، لأنّها تهتم بالتحليل السلوكي، وتدرس سلوك البشر داخل المؤسسة، وهي تنظر إلى الإنسان كما تنظر إلى المؤسسة فلا يغيبان عن نظرها، فهي لا تركز على الناحية الإنسانية وحدها فتنادي بضرورة إشباع رغبات الأفراد وترى في هذا الوسيلة لنجاحها، بل ترى أنّه لابدّ إلى جانب ذلك من اتباع النظام وممارسة السلطة. وممّا ساعد في البعد عن المغالاة في الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية، أنّ بعض الأبحاث العلمية أثبتت أنّه ليس هناك ارتباط وثيق بين بعض الاعتبارات الإنسانية وإشباع الرغبات الفردية، وبين زيادة إنتاج المؤسسة ونجاحها.

وقد ظهرت النظريات السلوكية التحليلية في السبعينيّات وأوائل الثمانينيّات من القرن العشرين، بظهور الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل (Job Redesign) وعرضها جزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية. وتعرف هذه الحركة باسم **"حركة العلاقات الإنسانية الجديدة" (New Human Relations Movement)** أو مدخل **"علم النفس التنظيمي" (Organizational Psychology)** وذلك لأنّ بعض الباحثين ومنهم "سيلفرمان" (D. Silverman) يرى أنّ مدرسة علم النفس التنظيمي تمثّل في جوهرها رؤية متطوّرة للعلاقات الإنسانية، وتعرف هذه الحركة أيضاً بإسم **"حركة التصميم التنظيمي" (Organizational Design Movement)**.[1] وهي ما يطلق عليه **"النظريات السلوكية التحليلية"**.

وبالرغم من أنّ محاولات النظريات السلوكية التحليلية للوصول إلى تفسير أسلم للمؤسسة، بحيث يحدّ من مغالاة الاتجاه الإنساني ويوفّق بينه وبين الاتجاه الكلاسيكي، إلا أنّ هناك بعض النظريات التحليلية عادت فأعطت ثقلاً أكبر للجانب الإنساني، بشكلٍ تجاوزت فيه متغيّرات العلاقات الإنسانية إلى المتغيّرات السلوكية أسهم فيها المعنيون بالعلوم السلوكية، وبنحوٍ خاصٍّ جماعة علم

([1])- **أنظر كل من:** - طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص. 106.
- طلعت إبراهيم لطفي، **علم الإجتماع الصناعي**، (القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م)، ص. 57.
- إعتماد محمد علام، **دراسات في علم الإجتماع التنظيمي**، ط1، (القاهرة- مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994م)، ص. 92. **نقلاً عن:** Silverman D., **The Theory of Organizations: Sociological Framework**, (N.Y: Basic Books, Inc., Publishers, 1971), P. 73.

النفس وعلم الإجتماع، والتي تدرس السلوك الإنساني باعتماد مناهج البحث العلمي المستخدمة في العلوم الإجتماعية بشكلٍ خاصٍّ.[1]

وسنقوم بعرض بعض النظريات السلوكية التحليلية التي ساهمت في تكوين النظرية السلوكية في التنظيم، التي إنْ اختلفت في الشكل أو في درجة التركيز على متغيّر أكثر من متغيّر آخر، إلاّ أنّ جميعها تشترك في هدفٍ واحدٍ هو التوفيق بين الاتجاه الكلاسيكي والإنساني- وإنْ كان بعضها قد تحيّز أكثر للاتجاه الإنساني. وبعض هذه النظريات هي: نظريات حركية (ديناميات) الجماعة، نظريات الحاجات والدوافع (الحوافز)، نظرية الفلسفة الإدارية أو نظرية [X] ونظرية [Y]، ونظريات السلوك التنظيمي:

__أولاً:__ **نظريات حركية (ديناميات) الجماعة[2]:** لم تدرك حركة العلاقات الإنسانية العلاقة الحركيّة (الدينامية) بين تفويض السلطة وبين عدم تكافؤ القوى في المؤسسة وتأثيرها في طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية، فهي تنظر لهذه العلاقات وكأنّ مفاتيحها بيد القائد أو الإدارة فقط، متناسية أنّ هناك العديد من العوامل المؤثرة في شكل وحجم وطبيعة العلاقات الإنسانية، وأنّ العلاقة بين الإدارة والعاملين هي جزء ضئيل من مجمل العلاقات المتحقّقة.[3]

ولذلك فقد أثارت العلاقات الإنسانية الإهتمام بمسألة "الجماعة" (**Group**) ودورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المؤسسة، فكانت من نتائج هذه الإثارة تطوّر مفهوم **"حركية (ديناميات) الجماعة"** (**Group Dynamics / Dynamiques des Groupes**) الذي قدّم تفسيراً جديداً لمتغيّرات السلوك التنظيمي يرتبط بالجماعة وأنماط القيادة كعوامل مؤثرة في درجة إسهام الأعضاء بتحقيق أهداف المؤسسة وفاعليتها عبر ما يسمّى بالروح المعنوية للعاملين.

ويشير "عبد الرحمن عيسوي" إلى أنّ "حركية أو ديناميات الجماعة" يحمل معاني عديدة:[4]

* فحسب "رونالد لويس" (Ronald Lewis) فإنّ المصطلح عبارة عن:"بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة. ويوضّح لنا ذلك التأثير والتأثّر في عمليات التفاعل التي تحدث بين أفراد الجماعات الصغيرة".

* وحسب "أنجلش" (H. B. English) فإن معنى المصطلح يشير إلى عدّة معاني، منها:

([1])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 156.

([2])- أسهمت جهود عالم النفس الإجتماعي "كورت ليفين" (**Kurt Lewin**) في بحوث الجماعة في ظهور حقل جديد في الفكر التنظيمي يدعى **"علم النفس التنظيمي"** (**Organizational Psychology**) إلى جانب **"علم حركية (ديناميات) الجماعة"** (**Group Dynamics**)؛ فقد انتشر مفهوم هذا الأخير بعد استخدامه من قبل "كورت ليفين" عام 1939م، ثم مع التراكم المعرفي الكبير لبحوث حركية الجماعة أصبحت حقلاً متخصّصاً قائماً بذاته، فكانت ولادة هذا العلم **"علم حركية (ديناميات) الجماعة"** نتيجة جهود رواد **"علم النفس الإجتماعي"** التي قادها "كورت ليفين". وجاء نمو وتطوّر هذا الميدان الجديد بمشاركة العاملين في العلوم الإجتماعية الأخرى وبشكل خاص **"علم الإجتماع"**.فدراسات الجماعة الإجتماعية (Social Groups) (كجماعة العمل، العائلة، العصابة،...) تمثّل إسهامات هذا العلم إلى جانب جهود **"علم النفس"** التي اهتمت ببحوث الشخصية ودراسة مواقف الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم. وكذلك **"علم الإنسان"** في اهتماماته بجماعات العمل في المجتمعات الصناعية، و**"علم السياسة"** في اهتماماته يالقيادات ومراكز القوى وجماعات الضغط. و**"علم الإقتصاد"** في اهتماماته بقرارات العائلة كجماعة مؤثرة في سلوك المستهلك في الإنفاق والإدخار وحجم القوى العاملة. **أنظر:** المرجع نفسه، ص. 156 و ص. 158.

([3])- المرجع نفسه، ص. 155.

([4])- عبد الرحمن محمد عيسوي، **دراسات في علم النفس الإجتماعي**، (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1974م)، ص. 330. **نقلاً عن:** Lewis, D. J., **Scientific Principles of Psychology**, 1963.

- أنّه:"التغيرات التي تحدث داخل الجماعات الإجتماعية". ويقصد بـ"الدينامية" هنا علاقة العلية أو العلة - المعلول أو السببية (Cause-Effect).

- أنّه:"كيفية تكوين الجماعة وكيفية آدائها لوظائفها".

- أنّه:"دراسة الوسائل والإجراءات اللازمة لتغيّر بناء أو تركيب الجماعة وسلوكها كجماعة وليس كأفراد".

أما "داروين كارترايت" و "آلفين زاندر" (D. Cartwright & A. Zander) فقد عرّفا هذا المصطلح بأنّه:"مجال للبحث مكرّس لتقديم المعرفة حول طبيعة الجماعة ونحو قوانينها، وعلاقاتها مع الأفراد، ومع الجماعات الأخرى والمؤسسات الأكبر".[1]

وفي **"دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"**[2] لـ"ناصر قاسيمي" فهو يعني:"بناء ووظائف الجماعات داخل المنظّمة من الجوانب النفسية والإجتماعية من خلال علاقات التفاعل الداخلي بين جماعات العمل وبين الجماعات وبيئتها الداخلية المادية والإنسانية وما ينتج عنها من أنماط مختلفة من التوافق والتكيّف والصراع والمنافسة والتضامن والتوتّر". أو هو:"مجموع العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة، السلبية منها والإيجابية، والتي تؤثّر في مستوى الإنتاج".

نلاحظ عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم محدّد ودقيق لحركية (دينامية) الجماعة، حيث إنّ:[3]

- هناك من اعتبره حصيلة أساسية للمثيرات والإستجابات داخل الجماعة والتعامل الحاصل بين هذه المثيرات.

- ومنهم من اعتبره بمثابة الجوانب المتحقّقة جراء الفوائد الناشئة عن طبيعة الجماعة ومعرفة قوانين تطوّرها، والعلاقة القائمة بين الأفراد والجماعات الأخرى والبيئة الإجتماعية والإقتصادية وصور تباينها واختلافها.

إنّ "حركية أو ديناميات الجماعة" فرع من علم النفس الإجتماعي يبحث في تكوّن وفي تغيّر بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه.[4] ولذلك يرتبط بموضوع القيادة ومشاركة الأعضاء وبالعمل التعاوني بين الأفراد كجماعات، ولذلك فهو يهتمّ بطبيعة العلاقات المتغيّرة باستمرار بين الأفراد والجماعات والمجتمع، وكيف تظهر الجماعات وأطر تأثيرها في سلوك الأعضاء وما هي عوامل قوتها وضعفها، وكذلك دورها في قوة المجتمع أو ضعفه (وظائف الجماعات وتأثيراتها).[5]

([1])- بركات حمزة حسن، **علم النفس وديناميات الجماعة**، ط1، (القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2008م)، ص. 5. **نقلاً عن:** D. Cartwright & A. Zander, **Group Dynamics : Theory and Research**, 3rd Ed, New York, Harp mfner & Row, Publishers.

([2])- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص. 67.

([3])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2007م)، ص. 152.

([4])- بركات حمزة حسن، المرجع السابق، ص ص. 11-12.

([5])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 158.

وما تجدر الإشارة إليه هنا أنّ أصحاب **"الإتجاه التفاعلي" (InteractionApproach)**"[1] كان لهم دور متميّز في فهم وتحليل العلاقة بين الفرد والجماعة وتأثيرها في السلوك، وبذلك قدّموا تصوّراً جديداً للعلاقات التفاعلية أسهم في إدراك طبيعة السلوك التنظيمي.[2]

وسنتطرّق إلى نظرية "كورت ليفين"، إلى جانب أشهر إسهامات الإتجاه التفاعلي ("جورج هومانز"، و"ويليام فوت وايت"):

1- كورت ليفين (نظرية حركية أو ديناميات الجماعة): تعدّ دراسات "كورت ليفين" (Kurt Lewin) (1890م-1947م) وتلاميذه من أشهر الأعمال في مجال "حركية (ديناميات) الجماعة" خاصة دراسة "المناخ أو الجو الإجتماعي" التي أجراها تحت إشرافه كل من "رالف وايت" و "رونالد ليبيت" (Ralph White & R. Lippet) - التي تناولنا نموذجهما سابقاً - للتعرّف على تأثير المناخ الإجتماعي ممثلاً بأنماط القيادة (مناخ أوتوقراطي، ديموقراطي، وتسيّبي).

وأكّد "ليفين" أنّ الهدف هو إلقاء الضوء على **"حركية (ديناميات) الجماعة"**، وبذلك اشتهرت بحوثه بهذه التسمية التي شاعت مصطلحاً وأصبحت حقلاً معرفياً متخصّصاً. فقد كان "ليفين" يأمل من بحوثه التوصّل إلى نظرية عامّة يمكن تطبيقها على مختلف الجماعات (المصنع، العائلة، الوحدة العسكرية...)، واعتبر حركية (ديناميات) الجماعة الإطار العام لمشكلات عديدة كالقيادة، الدور والمكانة، الجوّ الإجتماعي، المعايير الإجتماعية، الإتصالات.[3] وقد حاول "ليفين" تطبيق نظرياته في مجال "ديناميات الجماعة" على جماعة العمل بالمصنع. وأدّت البحوث التي أجراها إلى القيام بالبرنامج التجريبي الذي قامت به شركة "هاروود" الصناعية، والذي أشرف عليه "أليكس بافيلاس" (Alex Bivelas) و "جون فرنش" (John French) و "ليستر كوش" (Lester Coch).[4]

أسّس "ليفين" عام 1945م أوّل حركة أو مركز لبحوث حركية (ديناميات) الجماعة في معهد "ماساشوستس للتكنولوجيا" بالولايات المتحدة الأمريكية.[5]

وميّز "ليفين" الجماعة بأنها "كلٌّ حركيٌّ" ويقصد أنّ التغيّر في أيّ جزءٍ من أجزاء الجماعة يقود إلى تغيّر في الأجزاء الأخرى.[6] ولذلك فقد اتخذ من التفاعل بين الأفراد أساساً للجماعة.[7]

وتتلخّص المبادئ التي تقوم عليها حركية (ديناميات) الجماعة بالآتي أدناه:[8]

- للجماعات شخصية خاصّة (مثل ما للفرد) ولها قيمها ومعتقداتها وحوافزها وأهدافها.

([1])- مع تطوّر علم النفس الصناعي وعلم الأنثروبولوجيا التطبيقية، تمّ الإستعانة بمداخل هذه العلوم في دراسة الجماعة من قبل علماء الإجتماع الصناعي وظهور ما يُعرف بـ**"الإتجاه التفاعلي" (InteractionApproach)**. ويستعين هذا المدخل بأداة تصوّرية تتمثّل في الإنسان الإجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها. ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبارها مشكلات في الإتصال. **أنظر كل من:**

- عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الإجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة**، (بيروت- لبنان: دار المعرفة الجامعية، 2007م)، ص. 124.
- الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1: الدراسة النظرية**، ط1، (الجزائر: دار بن مرابط، 2009م)، ص ص. 167-168.

([2])- عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص. 159.

([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 160-161. **نقلاً عن كل من:**

- Kurt Lewin, **A Denamic Theory of Personality**, (N. Y. 1935).
- Kurt Lewin, **Principles of Topological Psychology**, (N. Y. 1936).

([4])- عبد الباسط محمد حسن، المرجع السابق، ص. 45.

([5])- بركات حمزة حسن، المرجع السابق، ص. 15.

([6])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 161.

([7])- بركات حمزة حسن، المرجع السابق، ص. 17.

([8])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 162.

- تتكوّن شخصية الجماعة نتيجة التفاعل وظهور الوعي الجماعي المتزايد بين أفرادها.
- شخصيّة الجماعة أقوى وأكثر تأثيراً من شخصيّة الفرد.

2- جورج هومانز (نظرية الأنشطة والتفاعل والعواطف): يمكن التعرّف على الإتجاه التفاعلي في ضوء دراسة عالم الإجتماع الأمريكي "جورج هومانز" (George Homans)[1] [1910م-1989م] لـ"الجماعة الإنسانية" (The Human Group). فقد أسهم في نمو الإتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية نتيجة دراسته لـ"الجماعات الصغيرة" (Small Groups). وفي كتابه عن الجماعة الإنسانية، نجده طوّر تصوّراً جديداً يدعى مفهوم "التبادل" (Reciprocity) أو "الإعتماد المتبادل" بين جوانب العلاقات الإنسانية، يحاول بموجبه تحليل سلوك الجماعة أو السلوك الإجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية (بحيث يؤدي التغيّر في أحدها إلى تغير في المفاهيم الأخرى) هي:[2]

أ- التفاعل (Interaction): والذي يشير إلى الإتصالات الشخصية المتبادلة، الممكن ملاحظتها موضوعياً.

ب- الإحساسات أو العواطف (Sentiments): والتي تشير إلى الحالات الإنفعالية (السيكولوجية) حول الموضوعات أو الأشخاص. أو هي حالات نفسية ترتبط بضروب التفاعل واكتسبت الثبات إلا أنها لا تخضع للملاحظة والقياس.

جـ- الأنشطة أو الفعاليات (Activities): والتي تشير إلى الأفعال الفيزيقية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة. أو هي الأفعال والحركات وعدّها ظواهر ممكنة القياس والملاحظة وتعتمد على التفاعل والعواطف كما تؤثر فيهما.

وبذلك تكون كمية الإنتاج كأنشطة وفعاليات سبباً أو نتيجةً تتأثر وتؤثّر بالتفاعل بين العامل وزملائه ورئيسه وكذلك عواطفه نحو الجماعة والعمل.

فطبقاً لـ**"نظرية الأنشطة والتفاعل والعواطف" (Activities, Interaction and Sentiments Theory)** فإنّ هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة؛ فكلّما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معيّنين، زاد تفاعلهم، وزادت قوة العاطفة التي تربطهم. كما أنّه كلّما زاد التفاعل بين الأفراد، زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معاً، وزادت العاطفة التي تجمعهم، وأخيراً فكلّما زادت قوة العاطفة بين جماعة من الأفراد، زادت الأنشطة والتفاعلات فيما بينهم. ويعتبر التفاعل أقوى العناصر الثلاثة في تفهّم **عملية وتكوين الجماعات**، ولا يقصد بالتفاعل هنا مجرّد "القرب

([1])- كان التأثير الفكري الرئيسي في "هومانز" نابعاً من "إلتون مايو" المهتم بصورة خاصة بالعلاقات الإجتماعية المتطورة في مجموعات صغيرة. وشجّع "هومانز" على القيام بعمل ميداني من هذا القبيل الذي أرساه بنفسه، وهي الأعمال الميدانية التي تراكمت فيما بعد، لتظهر في كتاب "هومانز" الأول بعنوان (The Human Group). أصبحت مقاربة "هومانز" تُعرف بوصفها نظرية تبادل (وهو التصنيف الذي منحه لنفسه في مقالته (Social Behavior as Exchange)، بالرغم من رفضه ذلك لاحقاً). كان مصطلح "تبادل" صحيحاً في الإشارة إلى أنّ النظرية كانت – جزئياً – حول التفاعل الإجتماعي (Social Interaction) بوصفه شكلاً من أشكال تبادل الخدمات بتعريفها الواسع. **لمزيد من التفصيل حول هذه الشخصية العلمية أنظر:** جون سكوت وآخرون، المرجع السابق، ص ص. 405-410.

([2])- **أنظر كل من:-** طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص. 105. **نقلاً عن:** W. F. Whyte & F. B. Miller, «**Industriel Sociology**», In Gittler, J.B. (eds), Review of Sociology: Analysis of a Decade, N. Y.: John Willey & Socns, 1957, PP. 330-333.
- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 158.
- الفضيل رتيمي، المرجع السابق، ص. 167.

المادي" (Physical Propinquity) ولكن ذلك الإنتماء الجماعي لحلّ المشاكل، وتحقيق الأهداف، وتسهيل التعاون، وتخفيض التوتّر. وتعدّ الجماعات الناجمة عن مثل هذا التفاعل من أقوى الجماعات.[1]

ويرى "هومانز" أنّ الجماعة الصغيرة هي بمثابة "النظام الداخلي" (Internal System) في حين أن البيئة التي تعمل بها الجماعة هي "النظام الخارجي" (External Seystem)، وبين النظامين علاقات من الفعل وردّ الفعل.[2]

3- ويليام فوت وايت (نظرية التفاعل الإجتماعي في المؤسسة): لم تأت اهتمامات "ويليام فوت وايت" (W. F. Whyte) من فراغ، بقدر ما استعان بعدّة دراسات اهتم بها علماء النفس، ولا سيما "جورج هومانز" (G. Homans)، "تشارلي كولي" (Charles Cooley)، و"إليوت شابل" (E. Chapple)، و"جورج سيمل" (G. Simmel) وغيرهم ممن اهتموا بدراسة الجماعة عموماً.[3]

تقوم **"نظرية التفاعل" (Interaction Theory)** التي طرحها "وايت" على ثلاثة مفاهيم أساسية تتداخل وتعتمد على بعضها البعض، بمعنى أن كلا منها يؤثّر على الآخرين، كما تتأثر بالمتغيرات الناشئة عن البيئة أو المجتمع (البيئة القانونية، الإقتصادية، والتكنولوجية) سواء داخل المنظّمة أو خارجها. وهذه المفاهيم هي:[4]

أ- التفاعل: يرمز للإتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفة (Interpersonal Contacts). وهذه التفاعل بين الأفراد يمكن ملاحقته وتحديد من الذي يبدأ بالتفاعل أو الإتصالات ومدّته ونتيجة الإتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر.

ب- الأنشطة: هي عبارة عن التصرّفات الإنسانية أو الأشياء التي يفضّلها الناس، أي التصرّفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس.

جـ- المشاعر: تعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة. وللمشاعر عناصر ثلاثة: العنصر الفكري (فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معيّن)، العنصر العاطفي، والإتجاه أو الميل للتصرّف أو العمل.

ويشير "ويليام فوت وايت" إلى أن التفاعل والأنشطة والمشاعر، في المنظّمة لا تجري عشوائياً بل بنمط منتظم (Regular Pattern)، وتمثّل نظاماً مفتوحاً على البيئة والمجتمع.[5]

وعليه فإنّ "وايت" يعتبر المؤسسة مجموعة متداخلة من التفاعل والأنشطة الإنسانية وما يترتب عليها من مشاعر، وأن هذا المؤسسة في علاقة مستمرّة بالبيئة المحيطة حيث تتأثر بها وتؤثر فيها.[6]

([1])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص. 288-289. **نقلاً عن:** G. C. Homans, **The Human Group**, Harcourt, Brace & World, Inc., New York, 1950.

([2])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 151.

([3])- عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص. 124.

([4])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 143-144. **نقلاً عن:** W. F. Whyte, **Man and Organization : Three Problems in Human Relations**, N. Y.: 1959.

([5])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 160.

([6])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 286. **نقلاً عن:** W. F. Whyte, **Man and Organization : Three Problems in Human Relations**, N. Y. Irwin, 1959.

يتّضح لنا من استعراض أفكار "وايت" عن المنظّمة مدى تأثره بمفاهيم العلوم السلوكية؛ إذ أنّه يرى السلوك الإنساني بمظاهره المختلفة من أفعال وردود أفعال ومشاعر وكأنّه العامل الأساسي المؤثّر في حركية (دينامية) المنظّمة.(1)

ثانياً: نظريات الحاجات والدوافع (الحوافز) (les Théories des Besoins et des Motivations): أكّدت معظم نتائج دراسات حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية أهمية التوازن بين مصلحة العامل وأهدافه وبين أهداف المؤسسة مدخلاً جوهريّاً في خلق الدوافع لدى العاملين للإسهام في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وبذلك اتجهت اهتمامات عدد كبير من الباحثين لدراسة وتحليل هذه الفرضية ومحاولة كشف المتغيّرات الأساسية القادرة على تحفيز العاملين واستثارتهم نحو الأداء الكفء وفق متطلبات الدور الوظيفي. وقد أفرزت جهود هؤلاء الباحثين، ضمن الإهتمام بمسألة التفاعل بين الفرد والمؤسسة وكيفية توجيه مواقف العاملين لصالح أهدافها، افتراضات عن الدافعية والتحفيز حاولت تحديد أهمّ المتغيّرات المتحكّمة في خلق الدافع لدى العاملين للعمل وتحفيزهم على المشاركة في إنجاز أهداف المنظّمة عبر خلق "الرضا عن العمل".(2)

لقد إعتقد "تايلور" أنّ كفاءة الموظف ستتحسن بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الإستفادة من أنجع طريقة لأداء عمل معيّن (One Best Way). ولذلك تتعلّق أهم المشكلات الأساسية لمدخل "تايلور" - من زاوية الدافعية - بإفتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية، وبالتحديد فإنّ العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال. وبعد أن تبيّن أنّ دفع العاملين لأداء أعمالهم قد يتم بوساطة عوامل أخرى غير المال؛ مثل صفة التحدي في الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير والإنجاز، حتى تطوّر التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كعوامل مؤثرة في مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف – كما رأينا قبل قليل - بحركة العلاقات الإنسانية. فهنا أصبحت الدوافع والحاجات الإنسانية كعنصر تنظيميّ أيْ عنصر جديد في نظرية المؤسسة يؤكد على أهمية السلوك الإنساني داخل المؤسسة وتأثيره عليها.

تقترن نظرية الحاجات والدوافع (الحوافز) (la Théorie des Besoins et des Motivations) بالعديد من الكُتَّاب نتناول منهم الكاتب "أبراهام ماسلو"، "كلايتن بى ألدرفير"، و"فريديريك هيرزبرغ"، كما يلي أدناه:

1- نظرية هرم أو سلّم أو مدرّج الحاجات (Hierarchy of Needs): يعتبر الأستاذ والكاتب الأمريكي "أبراهام ماسلو" (Abraham H. Maslow)(3) [1908م-1970م] - حسب "دراكر" (Drucker)- أب علم النفس الإنساني.(4)

---

(1)- علي السلمي، **تطوّر الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 146.
(2)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 157 و ص. 162.
(3)- On trouvera une présentation plus détaillé de «Maslow» dans: Ibid, PP. 229-233.
(4)- Ibid, P. 229.

ويختلف مفهوم "ماسلو" لمفهوم "الدافعية" (Motivation) عن المفاهيم الأخرى الشائعة. فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شيء يعمله شخص لشخص آخر، إلا أنه بالنسبة لـ"ماسلو" شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معيّن، وأهم دافع لدى الإنسان، هو تحقيق ما يطمح إليه في حياته، أو رسالته في الحياة، وهي ما سماه بتحقيق الذات.[1] فقد اقترح "ماسلو" خصائص الذات السليمة صحياً:[2]

- يتقبّل الأمور والأشياء كما هي عليه، ويتقبّل قدره.
- لا يتخوّف من التعامل والتقرّب من الآخرين.
- يصدر أحكاماً فعّالة على الموقف والأحداث.
- يعتمد على ذاته ويثق بقدراته، وذو نزعة استقلالية، ويسعى نحو الجديد وغير المألوف.
- على استعداد للتعلّم من أي شخص آخر.

وعليه ترتكز نظرية "ماسلو" على فرضية أنّ للفرد عدّة حاجات متفاوتة الأهمية، هكذا يمكن ترتيبها على شكل هرمي، في قاعدته أقوى الحاجات الإنسانية الأساسية. يسعى الفرد إلى إشباع الحاجة الأكثر أهمية في نظره. كلّما أشبعت حاجة معيّنة، تطلّع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر أهمية منها.[3] وقد اقترح خمس فئات للحاجات، لتحديد أصول الدوافع الإنسانية بالنسبة للعمل، وهي:

أ- الحاجات الفيزيولوجية (les Besoins Physiologiques)؛ كالحاجة إلى راتب أساسي، تحسين ظروف العمل، التدفئة والتكييف في المكاتب والورشات...إلخ.

ب- حاجات الأمان (Safety Needs / les Besoins de Sécurité et de Protection)؛ كالحاجة إلى ظروف عمل آمنة، زيادات عامة في الرواتب، الإستقرار في الوظيفة...إلخ

جـ- الحاجات الإجتماعية (Social Needs / les Besoins Sociaux)؛ كالحاجة إلى نوعية من الإشراف، الإنسجام في مجموعة العمل، علاقات مهنية...إلخ.

د- حاجات التقدير (les Besoins d'Autosatisfaction/Egocentriques)؛ كالحاجة إلى المسؤولية، مسمّى الوظيفة، تقدير الزميل والمدير، علاوة الجدارة...إلخ.

هـ- حاجات تحقيق الذات (Egoistic Needs / les Besoins d'Accomplissement)؛ كالحاجة إلى التقدّم في المنظّمة، الإبداع، الإنجاز في العمل...إلخ.

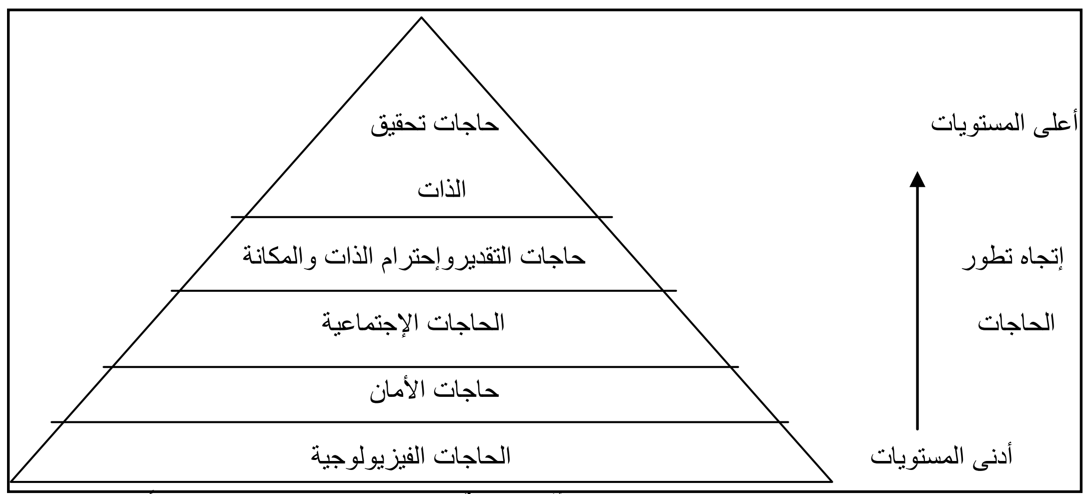
والشكل التالي يوضّح تصميم "ماسلو" لهرمية هذه الحاجات الإنسانية:

([1])- محمد قاسم القريوتي، **"مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"**، المرجع السابق، ص ص. 95-96. **نقلاً عن:** Maslow A. H., «**A Theory of Human Motivation**», **Psychological Review**, 50 (1943), PP. 370-396.

([2])- حسين حريم، **"السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"**، المرجع السابق، ص. 63. **نقلاً عن:** Robert M. Fulmer, **The New Management**, 3rd ed, (N.Y : Macmillan Publishing co. Inc., 1983), PP. 211-213.

([3])- عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية**، ج2، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م)، ص. 43. **نقلاً عن:** Maslow Abraham. H., «**A Theory of Human Motivation**», **Psychological Review**, July 1943, PP. 370-396.

الشكل رقم (6): هرم الحاجات لـ"ماسلو"



المصدر: عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية**، ج2، المرجع السابق، ص. 44. **نقلاً عن:** Maslow Abraham.H., **Eupsychian Management**, Dorsey-Irwin, Homewood, III, 1965.

لقد وهب "ماسلو" ما يقرب من عشرين عاماً من حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسوك الهادف نحو تحقيق الذات. وقد ذهب إلى أن بني البشر يولدون ولديهم خمسة أنظمة من الحاجات التي تنتظم بشكل تدريجي. فإذا أرضيت مجموعة منها حلت محلها مجموعة جديدة، وتبدأ هذه المجموعات الخمس بمجموعة الحاجات الفيزيولوجية (كالطعام والماء والأوكسجين والنوم والإحتماء من درجات الحرارة المرتفعة)، وتعتبر هذه المجموعة من الحاجات من أقوى الحاجات لإتصالها بالبقاء والحياة، ولابدّ أن ترضى بدرجة ما قبل ظهور حاجات أخرى. وفي هرم "ماسلو" نجد أنه إذا أرضيت الحاجات الفيزيولوجية تظهر حاجات الأمان، فإذا أرضيت حاجات الأمان تظهر الحاجات الإجتماعية، وهكذا أيضا مع حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.[1]

وما تجدر الإشارة إليه هو أن الحاجات الفيزيولوجية هي في أدنى الهرم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت. فلا يمكن أن نتوقع الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل حاجات الأمان، لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها تكون هي الدافع الرئيسي. أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعية. وهذه حقيقة مهمة لم تظهر من منظور المدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت أنّ زيادة الأجر، بغضّ النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الإعتماد عليه لتحسين الأداء. فمتى تمّ إشباع المستوى الأدنى من الحاجات، تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكّل دافعاً لذلك السلوك وهكذا إلى آخر السلم.[2]

إنّ دلالات هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أنْ تعتبر وجود الحاجات خطراً عليها. إنّ من شأن تطبيق هذه النظرية أنْ تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف المؤسسة، وتريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها

([1])- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص ص. 28-29.
([2])- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 96.

مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، وتبين لها أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للإنتماء والعضوية في الجماعة، فإن من شأن ذلك أن يضر بالمؤسسة بدل أن يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها. إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة، وخاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل أمراضاً في المؤسسة التي تحرمه تحقيق حاجاته أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها.[1]

لقد تمّ إجراء العديد من الدراسات حول نظرية "ماسلو" في المنظّمات منذ ظهور النظرية وورود العديد من النتائج الهامة من حيث أثر الحاجات في الدافعية والرضا، فمديرو المستويات العليا مثلاً، لا يبدون إهتماماً كبيراً بحاجات السلامة والأمان، ويعطون أهمية كبيرة للحاجات العليا أكثر من مديري المستويات الأدنى. وقد يفسّر البعض ذلك بأنّه يتضمّن تغيير المستقبل الوظيفي والتقدّم. إلى جانب ذلك، تمّ إكتشاف تباين في مستويات الحاجة عند مقارنة المديرين العاملين في الشركات الصغيرة، بالمديرين العاملين في الشركات الكبيرة والمديرين التنفيذيين بالإستشاريين.[2]

2- نظرية الحاجات الثلاث "بقاء، إرتباط، نمو" "إي آر جي" (ERG): حاول بعض الكتّاب السلوكيين تعديل نظرية "ماسلو" وجعلها أكثر واقعية، ومن هذه التعديلات نجد نظرية "كلايتن بى ألدرفير" (Clayton P. Alderfer) التي قدّم فيها تصنيفاً جديداً للحاجات يشبه إلى حدٍّ كبير هرم الحاجات لـ"ماسلو" وإنْ كان يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات فقط هي: البقاء، الإرتباط (الإنتماء) والنمو؛ "إي آر جي" (ERG).[3] وقد صدرت نظرية "ألدرفير" بمقالة مجلة دورية خاصّة بعلوم النفس في 1969م بعنوان: "الإختبار التجريبي لنظرية الحاجات الإنسانية الحديثة"، كردّ فعل على نظرية هرم أو سلّم أو مدرّج الحاجات لـ"ماسلو". حيث تشبه هذه النظرية نظرية "ماسلو" ولكنها حاولت إعادة تصنيف الحاجات فقد حدّد "ألدرفير" ثلاثة أصناف أو أنواع من الحاجات الإنسانيّة التى تؤثر على سلوك العامل:[4]

أ- حاجات البقاء (Existence needs): وهي مرادفة للحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في النظرية السابقة (المستويان الأول والثانى لماسلو)، مثل الجوع والعطش والجنس.

ب- حاجات الارتباط (الإنتماء) (Relatedness needs): وهي مرادفة للحاجات الاجتماعية في النظرية السابقة (المستوى الثالث لماسلو)، مثل: الاحترام الاجتماعي والخارجي مرتبطة بالعائلة والأصدقاء وزملاء العمل وأصحاب العمل.

([1])- المرجع نفسه، ص. 98.

([2])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 116.

([3])-Luthans Fred, **Organizational Behavior**, 3eme Ed, (MC: Graw-Hill InC, 1981), P. 151. **Cité dans:** Aldefer Clayton P., "**Existence Relatedness & Growth: Human Needs in Organizational Settings**", (New York: Free Press, 1972).

(4)- راجع: نظرية "أرج" لـ"ألدرفير"، بموقع (http://www.12manage.com).

جـ- حاجات النمو (Growth needs): وهي مرادفة لحاجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة (المستويان الرابع والخامس لماسلو)، مثل: حاجة الإنسان أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقديرالاحترام الداخلي وتحقيق النفس الرغبة فى أن تكون مبدع، منتج، وإكمال المهام ذات المغزى.

هذه النظرية تختلف عن نظرية "ماسلو" في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَماً مثل ما قال "ماسلو" بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدّد لها. ولذلك فإن هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت: فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية). فإنّك تجد شخصاً قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلّل من دخله بدفع ثمن التذكرة، ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفي نفس الوقت وفي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقّد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.

فعلى عكس فكرة "ماسلو" التي مفادها أنّ الوصول إلى إشباع حاجات المستويات الأعلى من هرمه يتطلب إرضاء حاجات المستوى الأدنى، فإنّ مناطق "إي آر جي" (ERG) لـ"ألدرفير" حاجات متزامنة.[1] ولذلك تعترف نظرية "إي آر جي" (ERG) بأن أهمية الأصناف أو الأنواع الثلاثة قد تتفاوت لكل فرد، ولذلك يجب على المديرين أن يدركوا بأن الموظف عنده حاجات متعددة، والتي يجب أن تُرْضَى بشكل متزامن. وطبقا لنظرية "إي آر جي" (ERG)، إذا ركز بشكل خاص على حاجة في كل مرة، فلن تحفز عملياً.

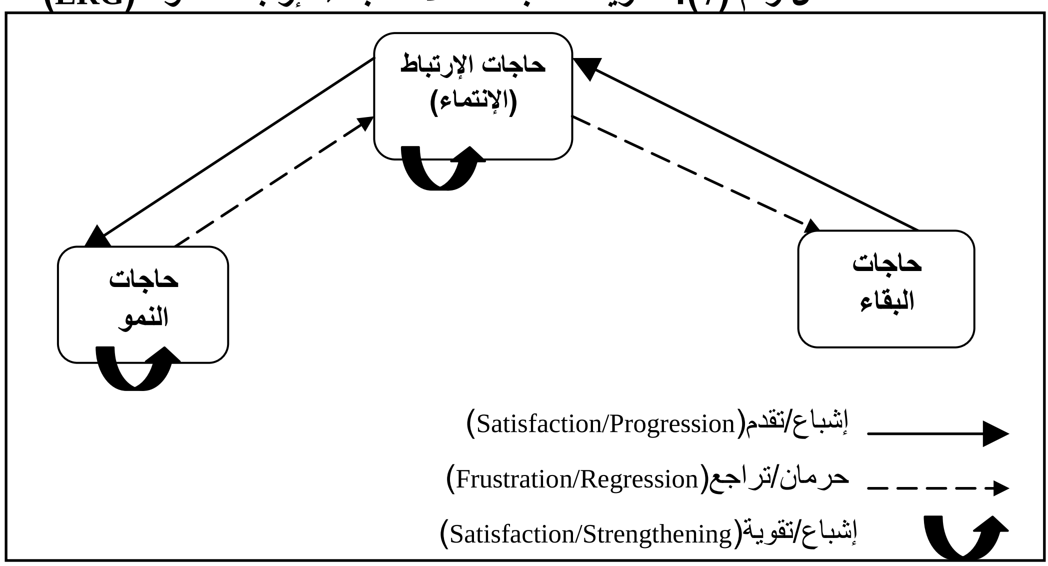
بالإضافة لذلك، تعترف نظرية "إي آر جي" (ERG) بأنه إذا كانت حاجة بمستوى أعلى غير متحققة، فالشخص قد يرجع نحو حاجات المستوى الأدنى، والذي يبدو أسهل للإرضاء.هذا معروف بـ**"مبدأ ارتداد الإحباط"**. وهذا المبدأ يؤثر على حافز العمل. وعلى سبيل المثال، إذا لم تُتاح فرص النمو للموظفين، فإنهم قد يرجعون نحو إشباع حاجات الارتباط، ويصبحون أكثر اجتماعيةً مع زملاء العمل.[2]

وإذا لاحظت الإدارة هذه الشروط مبكراً، فيمكن أن تؤخذ خطوات لإشباع الحاجات المحبطة حتى يتمكن التابع من القدرة على متابعة النمو ثانية.

---

(1)- المرجع نفسه.
(2)- المرجع نفسه.

الشكل رقم (7): نظرية الحاجات الثلاثة "بقاء، إرتباط، نمو" (ERG)



المصدر: نظرية "أرج" لـ"ألدرفير"، بموقع (http://www.12manage.com).

3- نظرية العامِلَين أو نظرية العوامل الدافعية- التحفيزية والعوامل الوقائية- الصحية (Motivation- Hygiene Theory) (Herzberg's 2-Factor Theory): لقد لاقت نظرية "فريديريك هيرزبرغ" (Fredrick Herzberg) قبولاً عاماً في الأوساط العلميّة والعملية (بين الشركات الأمريكية) في الستينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي، فقد فرّق "هيرزبرغ" بين شعورين هما الرضا والإستياء، في نظريته التي سمّاها "نظرية العامِلَين"، والتي تركّز على دور العمل في حياة الأفراد العاملين.[1] وقد كانت افتراضاته الأساسية تدور حول الإجابة على التساؤل عن مدى قدرة المؤسسة على الإستجابة لحاجات العامل وتلبية رغباته.[2] وقد قام "هيرزبرغ" بدراسة استطلاعية، لـ200 من المحاسبين والمهندسين، في صناعات مختلفة بمدينة "بيتسبيرغ" محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، والتعرّف على الوسائل التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز العاملين فيها ومدى استجابة العاملين لها. وقد عرض نتائج دراسته في ورقة بعنوان "مرة ثانية: كيف تحفّز العاملين؟" (One More Time: How You Motivate Employees?). توصّل من تلك الدراسة إلى نظرية حديثة يدعوها **"نظرية العوامل" (The Factor Theory)** أو **"نظرية العامِلَين" (The Two Factor Theory)**، حيث أكّدت نتائج دراسته ضرورة تمييز أو تصنيف فئتين من عوامل الدوافع أو الحوافز، سمى الفئة الأولى **"العوامل الدافعية أو التحفيزية"**، والفئة الثانية **"العوامل الوقائية أو الصحية"**.[3] ويترجم البعض العوامل الدافعية أو التحفيزية بـ"دوافع الإنجاز"، والعوامل الوقائية أو الصحية بـ"دوافع الإستقرار".

([1])-Ibid, PP. 181-184. **Cité dans:** Herzberg F., & Others, **The Motivation to Work** , 2eme Ed,wiley, New York, 1959, P. 14.

([2])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 163. **نقلاً عن:** Frederick Herzberg, "**One More Time: How You Motivate Employees?**", "**Harvard Business Review**", Jan./Feb., 1968, PP. 53-62.

([3])- **أنظر كل من:** - محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 98. **نقلاً عن:** F. Herzberg, **Works & the Nature of Man**, (London: Staples Press, 1968).

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 163. **نقلاً عن:** Frederick Herzberg, "**One More Time: How You Motivate Employees?**", "**Harvard Business Review**", Jan./Feb., 1968, PP. 53-62.

والشكل التالي يوضّح عوامل التحفيز (الإنجاز) وعوامل الصحة (الإستقرار):

الشكل رقم (8): نظرية العوامل الدافعية- التحفيزية والعوامل الوقائية- الصحية

عوامل تحفيز
العمل المثير
التقدير
تحمل مسئوليات
فرص النمو
تحقيق إنجازات

عوامل صحية
الدخل المادي
الاستقرار الوظيفي
المنزلة
العلاقات الاجتماعية
ظروف العمل
نظم المؤسسة
الإشراف والذاتية

موظف راض ومحفز
موظف راض ولكنه غير محفز
موظف غير راض

المصدر: نظرية **"نظرية العاملَين لهيرزبرج"**، نظريات التحفيز 1، 2008/05/03م، بموقع (http://samehar.wordpress.com).

أ- العوامل الوقائية أو الصحية (دوافع الإستقرار) (Satisfiers-Motivating Factors): أيْ حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالإستقرار في العمل، وإلى أنّ هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة، وكذلك الإستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بالمرض.[1] ولذلك تشمل هذه الدوافع، ما يلي:[2]

- الإستقرار أو الأمن الوظيفي (Job-Security): بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- سياسة المؤسسة وإدارتها (Policy & Management Style) وخاصة عدالة نظم المؤسسة.
- المركز الإجتماعي (Social Status): وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والإمتيازات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر وامتيازات مثل العلاج والإجازات ووسيلة نقل وغير ذلك.
- نمطالإشراف (Supervision) والذاتية: أيْ وجود التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل: وخاصة العلاقات مع الرؤساء (Superior-Subordinate Relationship).
- ظروف العمل (Work Conditions): وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- التأثيرات على الحياة الشخصية (Effects on Personal Life).

(1)- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص. 42.
(2)- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 99. **نقلاً عن:** F. Herzberg, **Works & the Nature of Man**, (London: Staples Press, 1968).

حسب هذه النظرية فإنّ هذه العوامل ليست محفزات بل إنّ نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإنّ توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أيْ أنّها أشياء **صحية** وأساسية لابدّ من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

فقد بيّن "هيرزبرغ" أنّ وجود العوامل الوقائية أو الصحية لا يثير الدافعية ولا يؤدي إلى مزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا من إستياء أو تمرّد أو إضراب عن العمل. فوجود هذه العوامل يعتبر حدّاً أدنى لابدّ من وجوده، ويعتبره العاملون أساسياً، لا كرماً من الإدارة.[1]

ب- العوامل الدافعية أو التحفيزية (دوافع الإنجاز) (Dissatisfiers-Hygiene Factors):
وتتمثل بشعور العامل بأنّه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه أيْ إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف.[2] ولذلك تشمل هذه الدوافع، ما يلي:[3]

- أهمية العمل نفسه (Importance of Work): أيْ الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير من الرؤساء والزملاء: أيْ الحاجة للشعور بإعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم (Recognition).
- إمكانيات التقدم في الوظيفة (Advancement Possibilities): أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل.
- التطور والنمو الشخصي (Personal Growth & Development).
- الرغبة في تحمل المسؤولية (Sense of Responsibility): أي تحكم الشخص في وظيفته، ووجود فرص لتحمّل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- الحاجة للشعور بالإنجاز (Achievement): وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

فقد بيّن "هيرزبرغ" أنّ وجود العوامل الدافعية أو التحفيزية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفّر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، ممّا يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.[4]

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية بمعنى أنّ المجموعة الأولى (العوامل الوقائية أو الصحية "دوافع الإستقرار") لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية (العوامل الدافعية أو التحفيزية "دوافع الإنجاز"). وكأنّ هذه النظرية تتّفق بشكلٍ ما مع نظرية "إي آر جي" (ERG) في أنّ الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 99-100. **نقلاً عن:** F. Herzberg, **Works & the Nature of Man**, (London: Staples Press, 1968).
([2])- شفيق رضوان، المرجع السابق، ص. 42..
([3])- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص ص. 98-99. **نقلاً عن:** F. Herzberg, **Works & the Nature of Man**, (London: Staples Press, 1968).
([4])- المرجع نفسه، ص. 99.

واحد وتتّفق مع نظرية "ماسلو" في أنّ الاحتياجات الأساسية لابدّ من تلبيتها أولاً. فضلاً عن أنّ هناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإنْ اختلف التقسيم.

ثالثاً: نظرية الفلسفة الإدارية أو النظرية [X] والنظرية [Y] (Théorie X & Théorie Y):

الإخصائي في السلوك الداخلي للمنظّمات والأستاذ والكاتب الأمريكي "دوغلاس ماكغريغور" (Douglas Mc Gregor)[1] [1906م-1964م] أحد أهمّ مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية، وأحد الذين انتقدوا المغالاة والتطبيق الحرفي لمبادئ المدرسة الكلاسيكية، حيث طالب بالاعتدال في تطبيقها، ومراعاة العنصر البشري الذي هو أهمّ عناصر الإنتاج. حيث رأى بأنّ هناك ثلاث نقاط ضعف أساسيّة في نظريات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم:[2]

- أنّ نظرياتها قد استمدّت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث في شيء. فقد اعتمدت تلك النظريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدي، وهما لا يصلحان أساساً للتعميم على التنظيمات الإقتصادية والإنتاجية الحديثة، وبالتالي ما تنادي به تلك النظريات من مبادئ لا يصلح للتطبيق في كلّ التنظيمات المختلفة.
- أنّ نظريات التنظيم الكلاسيكية تعاني من قصور شديد حيث أغفلت أهمية البيئة السياسية والإجتماعية والإقتصادية التي يعمل فيها التنظيم وما لهذه البيئة من تأثير على السلوك الطبيعي.
- أنّ النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند إلى عددٍ من الإفتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الإنسانية. وقد أثبتت الدّراسات عدم صحّة كثير من تلك الفروض عن دوافع الإنسان والعوامل المؤثرة على سلوكه.

وهو بنفس الوقت ينادي بأنّ تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية بصورتها الكاملة أمر غير سليم من وجهة النّظر العملية، لأنّ هناك مغالاة من قبلها حول التركيز على العنصر البشري على حساب العناصر الأخرى في المؤسسة. إذاً يمكن القول إنّ "ماكغريغور" قد حاول في كتاباته المواءمة بين الفرد والمؤسسة والتقريب بينهما، وإحداث التكامل والتوافق بين أهدافهما، وخلق الظروف المساعدة لتحقيق هذه الغاية، عن طريق تحقيق الإشباعات الشخصية لحاجات الأفراد عند تحقيقهم أهداف المؤسسة بنجاحٍ. بهذا الوضع يشعر الأفراد أنّ أهدافهم مرتبطة بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

ومن أجل ذلك فلقد قدّم "ماكغريغور" تحليلاً مقارناً بين الإتجاه الكلاسيكي وبين الإتجاه السلوكي في موقفهما من عملية القيادة والإتصال والمشاركة، أيْ في كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة.[3] وبذلك اعتبر من أبرز المساهمين في تحسين حركة العلاقات الإنسانية، في كتابه "البعد

([1])- On trouvera une présentation plus détaillé de «Mc Gregor» dans: Op.cit, PP. 221-227.

([2])- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 108-109. **نقلاً عن:** Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1960), P. 6.

- مؤيد سعيد السالم، **القوة التنظيمية**، ط1، (عمان- الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص ص. 123-124. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, Penguin, 1989.

([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 168. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, (N. Y., McGraw-hill International Book Co., 1960).

الإنساني للمؤسسة" (The Human Side of Enterprise) الصادر سنة 1960م، مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الإنساني، توجد عند المديرين وهما:

1- النظرية (X) أو نظرية الإدارة المُتَسَلِّطَة (Le Management Autoritaire): أيْ النظرية التي تتبع فلسفة الأسلوب الكلاسيكي في الإدارة، إذ يمكن – حسب "ماكغريغور" - بيان المفهوم الكلاسيكي لمهمّة الإدارة في تسخير الطاقة البشرية لمتطلبات المؤسسة ضمن ثلاث طروحات. وكي يتجنب التعقيدات التي قد يتسبّب بها التصنيف أطلق "ماكغريغور" على هذه المجموعة من الطروحات إسم "النظرية (X)":[1]

أ- الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر المشروع الإنتاجي - المال، والمواد، والمعدات، والعاملين – لصالح الغايات الإقتصادية.

ب- بالنسبة للعاملين؛ هي عملية توجيه جهودهم، وتحفيزهم، ومراقبة أعمالهم، وتعديل سلوكياتهم بحيث تتلائم مع حاجات المؤسسة.

جـ- من دون هذا التدخّل الفعّال من جانب الإدارة، فإنّ العاملين قد يكونوا سلبيين – أو حتّى معارضين – لحاجات المؤسسة. لذلك يجب إقناعهم، ومكافأتهم، ومراقبتهم – أي يجب توجيه أنشطتهم.

هذه هي مهمّة الإدارة. وكثيراً ما نختصر ذلك بقولنا أنّ الإدارة تتمثّل في إنجاز الأشياء من خلال أشخاص آخرين.

وخلف هذه النظرية الكلاسيكية هناك عدّة معتقدات إضافية- أقلّ صراحة، إلاّ أنّها واسعة الإنتشار (الإفتراضات السلبيّة الإضافيّة حول الإنسان):[2]

- الإنسان العادي كسول بطبيعته، وكراهية العمل متأصّلة فيه، ويتوارثها، ويعمل أقلّ قدر ممكن، ويتجنّب العمل قدر الإمكان. أي أنّ الإنسان كسول ويقوم بالجهد الأدنى. ويبرّر دعاة هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكّدونه بما يلاحظ في تصرّفات العمال من تقييد للإنتاج والمساومة على العمل ومحاولة تجنّب الأعمال الجديدة.

([1])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"الجانب الإنساني للمؤسسة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ط1، ترجمة الطبعة الإنجليزية السادسة، ترجمة: هشام عبد الله، (عمان- الأردن: الأهلية، 1999م)، ص. 562. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

([2])- **أنظر كل من:** - المرجع نفسه، ص. 563. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص. 34.
- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 168. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, (N. Y., McGraw-hill International Book Co., 1960).
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 110. **نقلاً عن:** أندرودي سيزلافي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، (الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981م)، ص. 88 ومابعدها.
- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 110-111. **نقلاً عن:** Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1960), P. 6.
- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 28. **نقلاً عن:** Stephen p. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 4th ed, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc, P. 39.
- Lasary, Op.cit, P. 30.
- Carol Kennedy, Op.cit, P. 223.

- يحتاج الإنسان للتوجيه ويفضّل أن يُقاد من شخصٍ آخر (To be directed)، ويتحاشى أو يكره المسؤولية، وطموحه محدود نسبياً ويطلب والأمن والإستقرار ويهدف إليه فوق كل شيء.

- الإنسان أناني بطبعه، ولا تهمّه حاجات المؤسسة.

- الإنسان بطبيعته مقاوم للتغيّر.

- الإنسان ساذج، ولا يتمتّع بذكاءٍ كبير، مغفّل جاهز للوقوع في حبائل الدّجالين والغوغائيين.

وحسب "ماكغريغور" فإنّ الإدارة لإنجاز مهمّتها بهدْيٍ من هذه الإفتراضات، ستفكّر في تشكيلة من الإحتمالات:[1]

❖ يمكن أنْ تكون **الإدارة "متشدّدة" أو "قويّة"**: توجّه السلوك بالإكراه والتهديد، وإشراف عن قرب، ورقابة مشدّدة على السلوك. ولكن ثمّة صعوبات تواجه هذه الإدارة فالقوة تولّد قوة مضادة مثل: تقييد الإنتاج، والخصومة، والإنخراط في اتحادات مناوئة، وتخريب أهداف الإدارة بطرقٍ ليّنة إلاّ أنّها فعّالة.

❖ قد تكون **الإدارة "ليّنة" و"ضعيفة"**: توجّه السلوك بالتسامح، وتلبية مطالب العاملين، وتحقيق الإنسجام، ليصبح العاملون بعدها سهلو الإنقياد، ويقبلوا التوجيه. ولكن ثمّة صعوبات تواجه هذه الإدارة: فهي كثيراً ما تقود إلى التنازل عن الإدارة- ربّما قادت إلى الإنسجام، لكنها تقود حتماً إلى عدم الإكتراث بالأداء. فالعاملون يستغلون الإدارة الليّنة. فهم باستمرار يتوقّعون المزيد، لكنّهم يعطون أقلّ فأقّل. (ومن هنا كان الهجوم على أفكار العلاقات الإنسانية واتهامها بأنّها دعوة للتراخي والتساهل في معاملة العمال على حساب الإنتاج والأهداف التنظيمية).

ويرى "ماكغريغور" أنّ هذا السلوك ليس نتيجة الطبيعة المتأصّلة في الإنسان بل هو نتيجة لطبيعة المؤسسات الصناعية، وفلسفة الإدارة، والسياسة، والممارسة. فالمنهج الكلاسيكي للنظرية (X) بحسبه يقوم على أفكار خاطئة حول ماهيّة السبب وماهيّة التأثير، ولذلك بيّن أنّ أفضل طريقة لبيان أسباب عدم ملائمة المنهج الكلاسيكي في الإدارة هو الأخذ بعين الإعتبار موضوع "الحافز".[2]

ويناقش "ماكغريغور" تلك الإفتراضات في كونها تستند إلى مفهوم عن الدوافع والحوافز مؤداه أنّ الإنسان يعمل لقاء الأجر أساساً. وأنّ العامل إنسان رشيد (عقلاني) يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجته. ويعتبر أنّ هذه الإفتراضات مرتبطة بمفهوم "الإنسان الإقتصادي" (Economic Man) الذي روجته النظريّة الإقتصاديّة الكلاسيكيّة، مع اعتراضه على كون العامل إنساناً رشيداً. ويقدّم "ماكغريغور" مفهوماً مختلفاً للدوافع الإنسانية يقوم على أساس نظرية "ماسلو" (Maslow) في

([1])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"الجانب الإنساني للمؤسسة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 564. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

([2])- المرجع نفسه، ص. 565. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

الحاجات باعتمادها الدافع والمحفّز بشكلٍ متسلسل؛ فإشباع حاجة منها بداية لظهور الحاجة الأعلى. ويعتقد أنّ مبادئ النظرية (X) تقدّم فرصاً محدودة لإشباع الحاجات العليا (الحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير) في الهرم، وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الإنسانية. إنّ التنظيم الرسمي يركّز على محاولة إشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابئ بأنّها ليست إلاّ نوعاً واحداً من الحاجات التي يسعى إليها الإنسان. من ناحية أخرى إذ يحصل الإنسان على قدر الإشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فإنّها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فإنّ الزيادة في الإشباع لن تؤثّر على سلوك العاملين. وبعبارة أخرى حيث إنّ إشباع الحاجات يقلّل من أهميتها دافعاً للسلوك فإنّ الزيادة في الإشباع لا تقود باستمرار إلى زيادة الإنتاجية ومن هنا يسقط مفهوم "الإنسان الإقتصادي".[1]

كما يعارض "ماكغريغور" نظرية الحافز المتعلقة بالعصا (Baton) والجزرة (Carotte) التي يرى بأنّها تعمل جيّداً بقدرٍ معقول في ظلّ ظروف معيّنة. فوسائل إشباع حاجات الفرد الفيزيولوجية وحاجته للأمان (ضمن حدود معيّنة) يمكن أنْ توفّرها له الإدارة أو تحجبها عنه (كالتوظيف، الأجر، ظروف العمل...إلخ). بهذه الوسائل يمكن السيطرة على الفرد طالما بقي يكافح من أجل العيش. لكن نظرية العصا والجزرة (The Carrot and Stick Theory) لا تعمل على الإطلاق حين يصل المرء إلى مستوى ملائم من المعيشة، ولا تحفّزه سوى الحاجات الأعلى. فالإدارة لا تستطيع تزويد العامل بإحترام الذات، أو أنْ تجعل زملاءه يحترمونه، أو تشبع حاجته لتحقيق ذاته. لكنّها تستطيع إيجاد الظروف التي تشجّعه وتمكّنه من السعي لإشباع هذه الحاجات لنفسه، أو أنْ تحبطه حين تفشل في خلق مثل هذه الظروف. ولذلك لا فائدة من التوجيه والسيطرة – بغضّ النّظر عمّا إذا كانت الإدارة متشدّدة أو ليّنة – في تحفيز أناس الحاجات المهمّة لديهم هي حاجات اجتماعية وحاجات تقدير، وقد فشلت كلتا الإدارتين، المتشدّدة واللّينة، لأنّهما غير مناسبتين للوضع. والناس الذين يحرمون من فرصة إشباع الحاجات المهمّة بالنسبة إليهم في عملهم، سيتصرّفون بالضبط كما يمكن أنْ نتنبأ – بتكاسلٍ، وسلبيةٍ، ومقاومةٍ للتغيير، وانعدام المسؤولية، واستعداد لإتباع الغوغائيين... إلخ.[2]

2- النظرية (Y) أو نظرية الإدارة المُشَارِكَة (Le Management Participatif): أيْ النظرية التي تتبع فلسفة الأسلوب السلوكي في الإدارة، فحسب "ماكغريغور" نحتاج لنظرية مختلفة للقيام بمهمّة إدارة الناس تقوم على فرضيات ملائمة عن الطبيعة والحوافز الإنسانية. ولذلك اقترح الأبعاد العريضة لمثل هذه النظرية وسمّاها "النظرية (Y)":[3]

([1])- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 111-112. **نقلاً عن:** Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1960), P. 6.

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 168-169. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, (N. Y., McGraw-hill International Book Co., 1960).

([2])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"الجانب الإنساني للمؤسسة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 568-569. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

([3])- المرجع نفسه، ص ص. 569-570. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

أ- الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع - المال، والمواد، والمعدات، والناس – لصالح الغايات الإقتصادية.

ب- العاملون ليسوا سلبيّين أو مقاومين بطبيعتهم لحاجات المؤسسة. وقد أصبحوا كذلك نتيجة لما خبروه في المؤسسة.

جـ- الحافز، واحتمال التطوّر، والقدرة على تحمّل المسؤولية، والإستعداد لتوجيه السلوك لخدمة أهداف المؤسسة، كلّها موجودة في العاملين. والإدارة لا تغرس هذه الأشياء فيهم. إنّ من واجب الإدارة أن تمكّن العاملين لديها من إدراك وتطوير هذه الصفات الإنسانية في أنفسهم.

د- المهمّة الأساسية للإدارة هي ترتيب الأوضاع التنظيمية وطرق التشغيل بحيث يمكن للعاملين تحقيق أهدافهم على أكمل وجهٍ بتوجيه جهودهم ناحية أهداف المؤسسة.

هدف هذه العملية الأساسي – حسب "ماكغريغور" – هو خلق الفرص، وإطلاق الإمكانات، وإزالة العقبات، وتشجيع النمو، وتقديم الإرشاد. وهي ما أطلق عليه "بيتر دراكر" (Peter Drucker) "الإدارة بالأهداف" خلافاً لـ"الإدارة بالسيطرة". وهي لا تتضمّن التخلي عن الإدارة، أو تغييب القيادة، أو خفض المستويات، أو غير ذلك من الصفات الملازمة عادة للإدارة "الليّنة" في النظرية (X).

ويمكن توضيح ما سبق بتبسيط تلك الأبعاد من خلال إفتراضات إيجابية حول الإنسان:[1]

- الإنسان، من الناحية البسيكولوجية، بحاجة للعمل لأن بذله للجهد الجسماني والعقلي أمر طبيعي مثل اللعب والراحة.
- يمارس الإنسان التوجيه الذاتي وضبط النفس في خدمة الأهداف التي إلتزم بها لأنّه ناضج.
- يرغب الإنسان في تحقيق إنجازات ذاتية، وتقلّد المسؤولية والبحث عنها.
- لدى الناس قدرات كامنة (مقدرة على إتخاذ القرارات الجيّدة المتعلقة بالمشكلات التنظيمية) وليست هي محصورة فقط في الذين يشغلون وظائف قيادية.
- من أهمّ دوافع العمل: الوسط الجيّد، العمل الجماعي، الإشتراك في الإدارة...إلخ.

3- مبدأ التكامل: إنّ النظرية (X) تعتمد بشكلٍ كاملٍ على التوجيه الخارجي للسلوك البشري، في حين تعتمد النظرية (Y) بشدّةٍ على السيطرة الذاتية والتوجيه الذاتي. وهذا الفارق بينهما هو بالضبط الفرق بين أن تعامل الناس كأطفال أو أن تعاملهم كأشخاص بالغين ناضجين.[2] ولذلك تقود النظرية (Y) إلى مبدأ التكامل أيْ خلق الظروف التنظيميّة المساعدة على تحقيق الأعضاء لأهدافهم

([1])- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 110-111. **نقلاً عن:** Mc Gregor, D., **The Human Side of Enterprise**, (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1960), P. 6.

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 169. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, (N. Y., McGraw-hill International Book Co., 1960).

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 110. **نقلاً عن:** أندرودي سيزلافي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، (الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981م)، ص. 88 ومابعدها.

- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 28. **نقلاً عن:** Stephen p. Robbins, **Organization Theory : Structure Designs & Applications**, 4th ed, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc, P. 39.

- Lasary, Op.cit, P. 30.
- Carol Kennedy, Op.cit, P. 223.

([2])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"الجانب الإنساني للمؤسسة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 571. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

الشخصيّة من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمشروع. فالأداة التنظيميّة الرئيسيّة ليست هي الرقابة الخارجية بل الرقابة الذاتية. ويقترح "ماكغريغور" بهذا الصدد الخطوات التاليّة لتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة:[1]

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
- تحديد أهداف معينة يجب تحقيقها ضمن مدة معينة.
- مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
- تقييم النتائج.

ولذلك أكّد على بعض الأفكار التي تنسجم تماماً مع النظرية (Y) ناصحاً الإدارة التي لديها ثقة بالقدرات البشرية، والتي تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، أن تدرك مضامين هذه النظرية الجديدة: [2]

- ✓ **اللامركزية والتفويض:** هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشدّدة، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصّة، وتحمّل المسؤولية، والأهمّ من كل ذلك إشباع حاجات التقدير (Egocentric Needs / les Besoins d'Autosatisfaction ou Egocentriques).
- ✓ **تكبير العمل:** حيث يشجّع تقبّل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم؛ ويوفّر الفرص لإشباع الحاجات الإجتماعية وحاجات التقدير. الحقيقة أنّ إعادة تنظيم العمل على مستوى المصنع يقدّم إحدى أكثر الفرص تحدّياً للإبداع والتي تنسجم مع النظرية (Y).
- ✓ **الإدارة بالإستشارة والمشاركة:** وهي توفّر التشجيع للناس كي يقوموا بتوجيه طاقتهم الخلاقة ناحية أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم، يوفّر فرصة مهمّة لإشباع الحاجات الإجتماعية (Social Needs / les Besoins Sociaux) وحاجات التقدير.
- ✓ **تقييم الأداء:** بإشراك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أدائه هو بالذات. أيْ يشجّع الفرد على تولي مسؤولية أعظم في التخطيط وفي تقييم مساهمته في أهداف المؤسسة؛ كما أنّ التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات (Egoistic Needs / les Besoins d'Accomplissement) كبيرة جدّاً.

ويمكن أنْ يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينيّات من القرن العشرين الميلادي للمشاركة في إتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمّن المسؤولية والتحدّي للعاملين، وتطوير علاقات جيّدة في

([1])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 170. **نقلاً عن:** D. Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise**, (N. Y., McGraw-hill International Book Co., 1960).

([2])- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"الجانب الإنساني للمؤسسة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 571-572. **نقلاً عن:** أعيد طبعه بإذن من الناشر من (Management Review) تشرين 2/نوفمبر 1957، c 1957 من اتحاد الإدارة الأمريكية (إنك) (American Management Association Inc).

الجماعة، إلى تبنّي إفتراضات نظرية (Y).[1] وعلى ذلك فإنّ التسليم بمدخل النظرية (Y) بمبادئها المتعلّقة بالمشاركة والإهتمام بمعنويات العاملين، قد شجّع المديرين على ممارسة نشاطات مثل:[2]

- تفويض السلطات فيما يتعلّق بكثير من القرارات.
- زيادة التنوع في النشاطات والمسؤوليات.
- تحسين درجة تدفّق الإتصال داخل المؤسسة.

ممّا تقدّ يمكن القول بأنّ "ماكغريغور" يمثّل الصيغة الناضجة للتفاعل بين نظريات الدوافع والحوافز من جهة وبين نظريات الجماعة وحركيتها، حيث إنّه استطاع أن يقدّم تصوّراً جديداً لأهمية العودة إلى المتغيرات التنظيميّة التي أهملتها معظم نظريات العلاقات الإنسانية والسلوكية. وبذلك أسهم في تحفيز اهتمام الباحثين نحو متغيّرات المناخ التنظيمي بجانبيها الرسمي وغير الرسمي. فكان اسهامه فاعلاً في دعم الإتجاه للبحث عن إدراك أوضح لمتغيرات السلوك التنظيمي.[3]

الفرع الثالث: نظريات السلوك التنظيمي

تركّزت جهود أصحاب حركة العلاقات الإنسانية وبحوث حركية (ديناميات) الجماعة وبحوث الدافعية والتحفيز بشكلٍ خاصٍّ حول موضوعي الإنتاجية والعلاقات الإنسانية من حيث فهم طبيعة العلاقة بينهما وكيفية التوفيق بين متطلباتهما، وانساقوا في خضم ذلك نحو البحث عن كيفية تطويع المؤسسة لرغبات الفرد وسلوكه، إلا أن نتائج بحوثهم كشفت عن حقيقة التعارض بل التناقض بين حاجات الإنسان وأهدافه وبين حاجات المؤسسة وأهدافها. ولذلك إنتبه الباحثون إلى أحد جوانب الخلل في الفكر التنظيمي الكلاسيكي القائم على فلسفة التوازن وإمكان الإنسجام والتوفيق بين مصالح الأفراد والجماعات من جهة وبين المصلحة العامة للمؤسسة من جهة أخرى، وإلى الإهمال الواضح لمسألة الصراع والتناقض بين الفرد والمؤسسة والجماعات والمؤسسة، فظهرت افتراضات نظرية جديدة حاولت تسليط الضوء على الصراع التنظيمي والتناقض بين الفرد والمؤسسة وسبل الإندماج بينهما. ولقد أثمرت الجهود في هذه المرحلة بتقديم نظريات جديدة لفهم المؤسسة على أساس العلاقة بين متطلبات كل من الفرد والمؤسسة. وبذلك أرسو قواعد حقل جديد في نظرية المنظمة يهتم بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أطلق عليه "أرغيريس" **علم السلوك التنظيمي** (**Organizational Behavior**).[4] كما بلورت جهودهم في كلّ من "نظرية التنظيم الإجتماعي" و"نظرية مبدأ التناقض الأساسي بين الفرد والمنظمة أو نظرية الشخصية الناضجة".

تهتم "نظرية التنظيم الإجتماعي" لـ"وايت باك" بتقديم مفهوم عن المنظّمة يحدّد خصائصه ويوضّح معالمه، بحيث اختلف جوهرياً عن تصوّر النظريات الكلاسيكية لتركيب المنظمة ومكوناتها

([1])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 28.
([2])- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص. 111. **نقلاً عن:** أندرودي سيزلافي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، (الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981م)، ص. 88 ومابعدها.
([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 170.
([4])- المرجع نفسه، ص. 157 و ص. 171..

الداخلية وأهمية النسبية لكل مكوّن منها، وفي نفس الوقت خرج بهذا التصوّر على الإتجاه الحديث لنظرية المنظمة التي ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية.[1] بينما نجد "نظرية مبدأ التناقض الأساسي بين الفرد والمنظمة أو نظرية الشخصية الناضجة" لـ"كريس أرغيريس" قد تأثرت بحركة التجديد في العلاقات الإنسانية تحت تأثير التطورات الحديثة في العلوم السلوكية وخاصة علم النفس.[2] حيث نجد تأثير علم النفس يبدو واضحاً في الذي يحلّل الشخصية الإنسانية ويعرض التناقض بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمي.[3]

وتقترن كل من "نظرية التنظيم الإجتماعي" لـ"وايت باك" و"نظرية مبدأ التناقض الأساسي بين الفرد والمنظمة أو نظرية الشخصية الناضجة" لـ"كريس أرغيريس" باعتبارهما تمثّلان مدخلاً اجتماعياً للمنظمة، خاصّة وأنّ هناك جهود مشتركة بين "باك" و"أرغيريس" ضمن ما يسمّى بـ"تجربة أرغيريس عن التداخل أو الإنصهار أو الإلتحام بين الفرد والمنظّمة"، حيث اهتما بكيفية التوفيق بين متطلبات المناصب المختلفة في المنظّمة وبين متطلّبات الأفراد لإختلافاتهم الفردية.[4]

<u>أوّلاً:</u> نظرية التنظيم الإجتماعي (Social Organization Theory): حاول "وايت باك" (Wight Bakke) تقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه، ولذلك كان هدفه تقديم مفهوم عن المنظّمة يحدّد خصائصها ويوضّح معالمها كأساس لبناء نظرية للمنظّمة، لأنّه رأى أنّه لا يوجد بعد مفهوم عام وشامل لمعنى المنظّمة. **وبذلك تعدّ نظريته خروجاً على فلسفة العلاقات الإنسانية ومعظم النظريات السلوكية التي قصرت اهتمامها على الجوانب الخاصة بالعلاقات والسلوك الإنساني وأهملت عنصر التنظيم كردّ فعل لنظريات الإتجاه الكلاسيكي.. وبذلك تعدّ محاولته هذه بداية مرحلة جديدة لنظرية المنظّمة** تقوم على تصوّر المنظمة تنظيماً اجتماعياً له مكوّناته المتفاعلة فيما بينها وله علاقاته المتبادلة مع المنظمات الأخرى في البيئة المحيطة به.[5] ولذلك فهو يرى أنّ المنظّمة الإجتماعية هي:"نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزّة والمتناسقة التي تستخدم، تحوّل وتدمج معاً مجموعة من المواد الإنسانية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميّز فريد لحلّ المشكلات، يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به".[6] ومن خلال هذا التعريف يحدّد "وايت باك" أربعة مكوّنات أساسية للمنظّمة تمثّل الأركان الرئيسية لنظريته حول المنظّمة، هي:[7]

أ- ميثاق المنظّمة (The Organizational Charter).

([1])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 268.

([2])- علي السلمي، **تطوّر الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 143. و ص. 256.

([3])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 257.

([4])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 176..

([5])- المرجع نفسه، ص. 171. **نقلاً عن:** W. E. Bakke,**Concept of the Social Organization.**, in Haire M**, Modern Organization Theory**, N. Y., Wiley, 1959, PP. 16-75.

([6])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 270. **نقلاً عن:** E. Wight Bakke, **Concept of the Social Organization.**, in Haire M**, Modern Organization Theory**, N. Y., Wiley, 1959, PP. 16-75.

([7])- المرجع نفسه، ص ص. 270-279. **نقلاً عن:** E. Wight Bakke, **Concept of the Social Organization.**, in Haire M**, Modern Organization Theory**, N. Y., Wiley, 1959, PP. 16-75.

ب- الموارد الأساسية (The Basic Resources): الموارد البشرية، المواد، رأس المال، الطبيعة، والأفكار واللغة.

جـ- الأنشطة (The Activities):

* أنشطة مميزة (وهي الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق المنظّمة وتميّزه عن المنظمات الأخرى كخطاب المدير العام للمؤسسة عن سياستها وأهدافها وتطورها).

* أنشطة حيوية تساعد المنظّمة على البقاء (إدارة الأفراد، إدارة التمويل، البحوث والدراسات، الصيانة...).

* أنشطة إنتاجية (إدارة الإنتاج وإدارة التسويق).

* أنشطة رقابية (التوجيه، التحفيز، التقييم، الإتصال).

* أنشطة للمحافظة على توازن المنظّمة واستقرارها: وهي أنشطة عامة أو تجميعية (Synergic) تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالمنظّمة بشكل يحفظ تكاملها والتناسق بين أجزائها، أي تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء المنظّمة وتحقيق نوع من التوازن الحركي للمنظّمة. وتتضمن هذه الأنشطة ثلاث عمليات رئيسية - وأي فشل في أدائها يؤدي إلى إنهيار المنظّمة أو تفكك أجزائها وانفصالها عن بعضها البعض -، وهي:

- عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام) (The Fusion Process): تنشأ الحاجة إلى هذه العملية نتيجة محاولة المنظّمة ككل أن تفرض ذاتها وأهدافها وسياساتها وقيمها على الأعضاء. كما إنّ الأعضاء يحاولون إثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصي سواء فردياً أو في شكل جماعات. ومن هذه النقطة بدأ البحث في موضوع التناقض الطبيعي بين المنظّمة والفرد ودراسة كيف أنّ المنظّمة تسعى إلى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من أجل السيطرة على المنظّمة. ويرى "باك" أنّ هذه المحاولات تنعكس في شكل أنشطة غير متجانسة بل متناقضة. إنّ التناقض بين أهداف الفرد والجماعة والمنظّمة يهدد كيان المنظّمة وينذر باحتمال الإنهيار. ولذلك تهدف عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام) إلى محاولة إزالة التناقض بين الفرد والجماعة والمنظّمة، وإحداث نوع من التجانس بين توقعات كل عنصر من العنصرين الآخرين وبالتالي على تغيير السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي بشكل يحقّق وحدة المنظّمة وبقاءها.

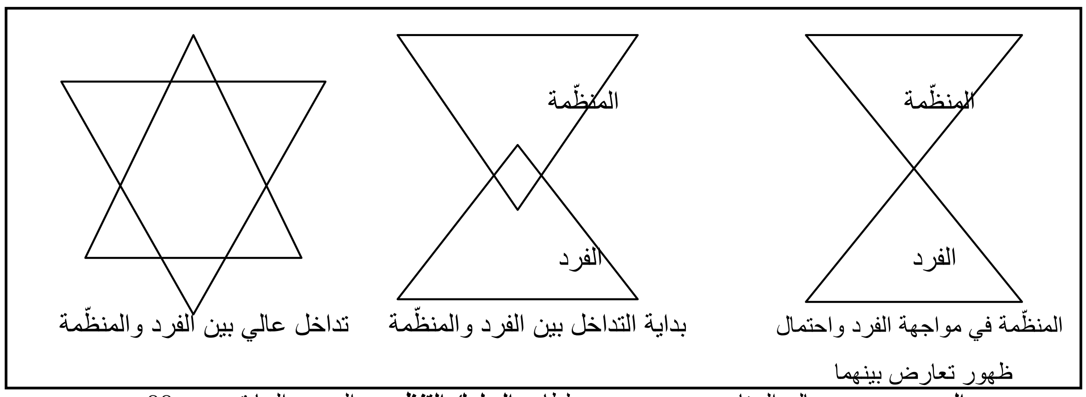
- عملية حلّ المشاكل (The Problem-Solving): أي توافر أسلوب يعمل على حلّ المشاكل بلا توانٍ، للمحافظة على حيوية المنظّمة وقدرتها على العمل والنمو.

- عملية القيادة (The Leadership Process).

د- روابط التنظيم (المنظّمة) (The Bonds of Organization): وهي تعبير عن التداخل والإعتماد المتبادل بين أجزاء المنظّمة وعناصرها المتفاعلة. وفكرة الرابطة تعتمد أساساً على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للمنظّمة فهي التي تجمع أجزاءها المختلفة وتنسق بينها.

وما يهمّنا من كل ما سبق ما قام به "وايت باك" من خلال كتابه "عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام)" (The Fusion Process) الصادر سنة 1955م، بتحليل المنظّمات من وجهة نظر عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام)، وقد قامت نظريته على أساس "الأخذ والعطاء" (Give and Take Arrangement) بين الفرد والتنظيم الرسمي. وقد كان "باك" يرى أنّ هناك تعارضاً بين المنظّمة وأفرادها على أساس أنّ كلاً منهما يحاول السيطرة على الآخر، وبالتالي يمكن حل هذه المشكلة عن طريق عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام). وتقوم هذه العملية بتحقيق التجانس بين توقّعات المنظّمة من أفرادها من ناحية وتوقّعات الأفراد من المنظّمة من ناحية أخرى، ممّا يترتب عليه تغيّر السلوك الفردي والسلوك الجماعي وسلوك المنظّمة، ليتحقّق للمنظّمة أهدافها في النهاية.[1] فعملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام)تهتم بتعديل توقّعات الدور الذي يؤديه الفرد، إنها قوة على حسب ما يقول "باك" تعمل لتصقل العناصر المتفاوتة مع بعضها البعض للمحافظة على كمال التنظيم.[2] ويوضّح الشكل التالي المراحل المختلفة التي يمرّ بها التجانس بين المنظّمة والفرد.

الشكل رقم (9): مراحل التجانس بين المنظّمة والفرد



المصدر: محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 88.

وتقوم عملية التداخل (أو الإنصهار أو الإلتحام) أيضاً بتحقيق التنسيق والتعاون بين التنظيم الواحد والتنظيمات الأخرى. ويقول "باك" في هذا الشأن:"إنّ الهدف التنظيمي هو تحقيق التكامل الداخلي والخارجي للتنظيم ممّا يترتّب عليه زيادة مقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه دون إضاعة للجهد في أمور فرعية". وقد إستخدم "باك" ما أطلق عليه "روابط المنظّمة" (Bonds of Organization) في تحقيق هذا التداخل، وأهمّ هذه الروابط، هي:[3] توصيفات الوظائف - نظام الإتصالات - نظام الحوافز والجزاءات - ميثاق المنظّمة.

ثانياً: نظرية مبدأ التناقض الأساسي بين الفرد والمنظّمة أو نظرية الشخصية الناضجة (The Basic Incongruency Thesis Theory / Adult Personality Theory): جاء أستاذ الإدارة في

(1)- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 88. **نقلاً عن:** E. Wight Bakke, **The Fusion Process**, Yale University, Labor & Management Center, New York, Conn, 1955.

(2)- عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص. 22. **نقلاً عن:** Wight Bakke, **Concept of the Social Organizationin Modern Organization Theory**,in Mason Haire (editor), PP. 60-61.

(3)- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 89. **نقلاً عن:** E. Wight Bakke, **The Fusion Process**, Yale University, Labor & Management Center, New York, Conn, 1955.

جامعة هارفارد "كريس أرغيريس" (Chris Argyris) [1900م-1960م] في عام 1957م عن طريق كتابه "الشخصية والمنظّمة" (Personality an Organization)[1] وقدّم نظرية تحاول تفسير السلوك الإنساني في المنظّمات المختلفة. وهذا السلوك بحسبه ينتج عن المتغيرات الآتية منفرداً أو متفاعلاً مع غيره من العوامل:

- ✓ **عوامل فردية:** وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.
- ✓ **عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية:** وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
- ✓ **عوامل تنظيمية رسمية:** وهذا يتطلّب التعرّف على الأساليب الكلاسيكيّة للتنظيم.

وبالتالي فإنّ "أرغيريس" يركّز على ضرورة التعرّض بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساسٍ لفهم السلوك الإنساني في المنظّمة. ويخلص "أرغيريس" إلى العنصرين الأساسيين في أيِّ تنظيمٍ إجتماعيٍّ، هما:[2]

- ●الإنسان الفرد (Individuel).
- ●التنظيم الرسمي (Formal Organization).

ومن هنا جاءت تسمية نظريته بـ"نظرية مبدأ التناقض الأساسي بين الفرد والمنظّمة"، التي أظهرت التعارض أو الصراع الموجود بين إحتياجات العامل ومتطلّبات التنظيم الرسمي ممّا قد يؤدي إلى الإحباط أو الفشل. وقد بنى "أرغيريس" نظريته هاته على أساس إفتراض رئيسي هو أنّه: **يوجد تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي.**

إنّ التناقض بين متطلّبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من أنّ **مبادئ التنظيم الكلاسيكية إذا طبقت بحذافيرها** ينتج عنها أنّ الإنسان سوف يعمل في جوّ يتصف بالآتي:[3]

- التشدّد في نمط التسلسل الرئاسي، وفي المفهوم السلطوي للإدارة؛ وهذا يعني تحوّل العامل إلى شخص سلبي (Passive)، مطيع وخاضع لا يعترض، ومعتمداً على التنظيم في كل شيء.

([1])- يقول "هارولد كونتز" أنّ من مصادر الإرباك الذهني الرئيسية في غابة نظرية الإدارة؛ سوء فهم مبادئ الإدارة وعدم قدرة منظّرو الإدارة أو عدم استعدادهم لفهم بعضهم البعض، فنجد:**(**توجّه بعض الباحثين نحو إثبات خطأ الأشياء عن طريق الإشارة إلى سوء تطبيقها أو عرضها. ومن الأمثلة الكلاسيكية على سوء التطبيق أو الفهم هذا كتاب "كريس أرغيريس" (Chris Argyris) المهمّ عن "الشخصية والتنظيم" (Personality an Organization). وقد توصّل هذا المؤلف، الذي قدّم في هذا الكتاب وفي أعمال أخرى مساهمات بارزة في مجال الإدارة، إلى أنّ مبادئ التنظيم الرسمية تتقدّم بطلب أشخاص أصحاء نسبيّاً لا يتطابقون مع الإحتياجات الفعلية. وأنّ الإحباط، والصراعات، والفشل، وقصر المدة لرؤية الأشياء وفق أهميتها هي نتائج متوقعة لعدم التطابق الأساسي هذا. هذه النتيجة غير المتوقعة. والتي هي العكس تماماً لما يجب أن يفرزه التنظيم الرسمي "الجيد" القائم على مبادئ تنظيمية "صحيحة"- تتضح حين يلاحظ المرء أنّ من بين "المبادئ" الأربعة التي أوردها "أرغيريس"، فإنّ واحداً منها ليس مبدأً تنظيميّاً على الإطلاق بل مبدأً إقتصاديّاً عن التخصّص. واستشهد بالمبادئ الثلاثة الأخرى بشكلٍ غير صحيح. وقد أثبت "أرغيريس" بمثل هذه الحقيقة البسيطة، ودون أيّ محاولة للتسليم بصحة أو خطأ أيّ مبادئ تنظيمية أو إدارية أخرى، بأنّ المبادئ الخاطئة التي تطبّق بشكلٍ سيءٍ سوف تقود إلى الإحباط، ويعرف كلّ ممارس للإدارة أنّ هذا صحيح**)**. **أنظر:** مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **"غابة نظرية الإدارة"**، في: **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 54.

([2])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 280. **نقلاً عن كل من:**

-C. Argyris, **Personality & Organization**, N. Y, Harper, 1957.

- C. Argyris, **Understanding Human Behavior in Organization**, one view point., in Haire M., **Modern Organization Theory**, New York, Wiley, 1959, PP. 115-154.

([3])- **أنظر كل من:** - محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 101. **نقلاً عن:** Chris Argyris, **Integrating the Individuel & the Organization**, (New York: John Wiely & Sons, Inc. 1964).

- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص ص. 280-281. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Personality & Organization**, N. Y, Harper, 1957, P. 66.

- نمط الرقابة الذي يركّز على العقوبة أكثر منه على هدف التصويب؛ وهذا يعني ميل الأفراد إلى قصر النظر وتفضيل الإشباع العاجل القليل على الإشباع الآجل الكثير.

- التأكيد على خطوط الإتصال التقليدية؛ وهذا يعني حدّ أدنى من السيطرة الفردية على جوّ العمل وظروفه، فالعامل لا يملك من أمر نفسه شيئاً، إذْ كلّ شيء محدّد ومنظّم مسبقاً.

- المبالغة في التخصّص وتقسيم العمل؛ وهذا يعني عدم استخدام التنظيم الرسمي إلاّ القليل من القدرات والطاقات الإنسانية، وبالتالي تميل القدرات غير المستغلة إلى الضعف والإنهيار.

- أنّ ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بالشخصية الإنسانية إلى الفشل النفسي.

فالمنظّمات هي مصدر المشكلات الإنسانية نتيجة الهيكل الهرمي الجامد والأدوار الرسمية المتسمة بالتسلسل والتسلّط وتقسيم العمل وجمود قنوات الإتصال وغير ذلك، لأنّها – أيْ هذه المنظّمات – فشلت في تحقيق أو إشباع حاجات الإنسان العليا خاصّة (تحقيق الذات)، ذلك أنّ التصميم الهرمي للتنظيم يرسخ النظرة الآلية المتدنيّة للإنسان ويقود إلى عدم استقلاليته وإصابته بالإحباط وعدم الرضا. لذا فإنّ هذه الهرمية تقود إلى الصراع بين أجزاء المنظّمة والأفراد وتخلق حالة التنافس القائمة على "لعبة النصر والهزيمة" (Lose – Win Game).[1]

ويحدّد "أرغيريس" قواعد لعبة النصر والهزيمة في إطار عملية التكيّف للأوضاع التي يفرضها التنظيم الرسمي حيث إنّ العامل يميل إلى التكيّف مع تلك الأوضاع، وأنّ العامل الذي يواجه إحباط أو فشل خلال قيامه بعمله يبدأ في التصرّف بصورة معيّنة، مثل:[2]

* يترك المنظّمة نهائياً.

* يبذل قصارى جهده للإرتقاء إلى مركز إداري أفضل للتخلّص من القيود التي يتركّز عبؤها على المستويات الدنيا في التنظيم.

* يحاول التأقلم ويبدأ في إستخدام الأساليب الدفاعية المتوفّرة له كالعدوان مثلاً.

* يضغط على نفسه للإستمرار في العمل ولكن بمستوياتٍ منخفضة ويظهر عدم مبالاة بما يعهد به إليه من أعمال، ويتراخى ولا يهتم بالمنظّمة وأهدافها.

* يبدأ في الإهتمام بالحوافز المادية ويصبح هدفه الأول والأخير هو المادة.

* ينضمّ إلى جماعات عمل (Work Groups) غير رسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

---

(1)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 174. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Understanding Human Behavior in Organization**, one view point., in M. Haire., **Modern Organization Theory**,New York, Wiley, 1959, PP. 115-154.

(2)- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطوّر الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 139. **نقلاً عن كل من:**
-C. Argyris, **Personality & Organization**, N. Y, Harper, 1957.
- C. Argyris, **Understanding Human Behavior in Organization**, one view point., in Haire M., **Modern Organization Theory**,New York, Wiley, 1959, PP. 115-154.

- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 89. **نقلاً عن:** Chris. Argyris, **Personality an Organization**, Harper & Brothers, New York, 1957.

- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 175. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Today’s Problem With Tomorrow’s Organization**, in: William B. Eddy & al PP. 215-240.

لقد كان لنظرية "أرغيريس" أثر كبير على نظرية المنظّمة؛ فقد أظهرت أنّه لا يمكن توقّع أن يتم تأقلم الفرد للهياكل التنظيمية الرسمية تلقائياً وأنّ التنظيم غير الرسمي قد يكون الحلّ لهذه المشكلة، باعتباره وسيلة أساسية لحماية الفرد من الإنهيار تحت ضغط متطلّبات التنظيم الرسمي.

ولذلك فإنّ جماعات العمل هذه لها أساليبها الخاصة للتكيّف مع خصائص التنظيم الرسمي:[1]

+ إعطاء الطابع الرسمي (Formalizing) للجماعات الصغيرة، وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيمٍ رسميٍّ مماثل.

+ تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.

+ التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الإقتصادية الأخرى. أيْ أنّ الإنسان ذا الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلّبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي، فإنّه يعمد إلى تكوين الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد:[2]

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
- تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم، فهو يحتمي بالجماعة.
- أنّ الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبّر عنها صراحة.
- أنّ التنظيم غير الرسمي يكون عالماً خاصّاً للفرد تنمو فيه الشخصية الإنسانية دون قيود أو شروط.

أمّا العلاج المقترح عند "أرغيريس" فهو إعادة تصميم الهيكل التنظيميّ لتصبح المنظّمة أكثر تجاوباً مع حاجات الإنسان للنمو وحاجة المنظّمة ذاتها وقد وضع لهذا الغرض نموذجاً يدعى **"التنظيم المصفوفي"** الذي يقوم على نظام إدارة الفريق. أيْ تشكيل فرق لإنجاز المهمّات تتكوّن من أشخاص يمثّلون التخصّصات الرئيسية المطلوبة لإنجازها، وبذلك تكون لأعضاء الفريق سلطة متكافئة في المنظّمة حيث يعمل أفراد الفريق كوحدة متماسكة – ومن هنا جاءت تسمية المصفوفة (Matrix) تعبيراً عن العلاقات الأفقية. إلا أنّ "أرغيريس" يشير إلى أنّ المنظّمة تحتاج لكلا التصميمين الهرمي والمصفوفي، حيث إنّ:[3]

- التنظيم الهرمي يصلح لأعمال المنظّمة الروتينية التي لا تحتاج إلى الإبتكار.
- التنظيم المصفوفي يصلح للأعمال المعقّدة التي تحتاج قدراً من المرونة والإبتكار.

([1])- علي السلمي، **تطوّر الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 140. **نقلاً عن:** - C. Argyris, **Understanding Human Behavior in Organization**, one view point., in Haire M., **Modern Organization Theory**,New York, Wiley, 1959, PP. 115-154.

([2])- علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 280. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Personality & Organization**, N. Y, Harper, 1957, PP.232-237.

([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 176. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Today's Problem with Tomorrow's Organization**, In : William B., Eddy, & al., (ed s.), **Bhavioral Science & the Manager's Role**, Los Angeles, NTC Learning Resources Corporation, 1971, PP. 215-240.

وهكذا قدّم "أرغيريس" إطاراً يُكامل بين الأفراد والمنظّمة عن طريق تغييرات تنظيميّة لتناسب حاجات الأفراد من جهة، وتهيئة الأفراد للتجاوب مع التغيرات التنظيميّة من جهة أخرى. وقد حدّد "أرغيريس" ماسمّاه "النموذج المختلط" (Mix Model) تتحدّد فيه الخصائص التنظيميّة الإيجابيّة وما يقابلها من خصائص تنظيميّة سلبيّة.[1]

الجدول رقم (2): الخصائص التنظيمية الإيجابية والسلبية لـ"أرغيريس"

الخصائص التنظيمية السلبية	الخصائص التنظيمية الإيجابية
1- سيطرة جزء من المنظّمة على مجموع الأجهزة الفرعية.	**1-** وحدة المنظّمة وتكاملها من خلال العلاقات المتبادلة بين الأفراد.
2- الشعور بتعدّد الأجزاء والإختلاف بينها.	**2-** الشعور بالتجانس بين أجزاء المنظّمة.
3- تحقيق الأهداف الفرعية للتنظيمات الفرعية.	**3-** تحقيق الأهداف العامة للمنظّمة.
4- عدم قدرة المنظّمة على التأثير الداخلي لتحقيق الأهداف المرجوة.	**4-** قدرة المنظّمة على التأثير الداخلي لتحقيق الأهداف المرجوة.
5- عدم قدرة المنظّمة على التأثير الخارجي لتحقيق الأهداف المرجوة.	**5-** قدرة المنظّمة على التأثير الخارجي لتحقيق الأهداف المرجوة.
6- تأثر طبيعة النشاطات الأساسية فقط بالعوامل الآنية.	**6-** تأثر طبيعة النشاطات الأساسية بعوامل الماضي والحاضر والمستقبل.

المصدر: محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 102. **نقلاً عن:** Chris Argyris, **Integrating the Individuel & the Organization**, (New York: John Wiely & Sons, Inc. 1964).

يرى "أرغيريس" أنّ واجب الإدارة هو الإنتقال بالمنظّمة من الخصائص التنظيميّة السلبيّة إلى الخصائص التنظيميّة الإيجابيّة، عن طريق استراتيجية خلق جوّ من الإنفتاح والثقة بين الأفراد العاملين في المنظّمة وتحسين المناخ التنظيميّ، لأنّ عدم وجود مثل هذا المناخ هو ما يعيق نمو التفاهم داخل المنظّمة ويضعف الطاقة النفسية الواجب توجيهها نحو التعاون. ويتمّ تطبيق هذه الإستراتيجية باتباع "التدريب المختبري" (Laboratory Training) الذي يهدف إلى تنمية روح التعاون والتماسك بين الأفراد. أما وسائل تحقيق ذلك فهي تتمثل في:[2]

- "إدارة المشاريع" (Project Management) عن طريق التخلي عن نمط الإشراف السلطوي واستبداله بالجماعات المؤقتة، والمشكّلة من مختلف المستويات الإدارية.

- "توسيع الوظيفة" (تكبير العمل) (Job Enlargement) لتشمل مهام أكثر ولتتوسّع من خلالها قدرة الفرد على التّحكّم بالمهام الموكلة إليه.

ممّا سبق نلخّص أهمّ عناصر نظرية "أرغيريس" عن السلوك الإنساني في التنظيم، كما يلي:[3]

([1])- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، المرجع السابق، ص. 102. **نقلاً عن:** Chris Argyris, **Integrating the Individuel & the Organization**, (New York: John Wiely & Sons, Inc. 1964).

([2])- المرجع نفسه، ص. 103. **نقلاً عن:** Chris Argyris, **Interpersonal Competence & Organizational Effectiveness**, (Homewook, Illinois : Rechard D. Irwin, Inc. 1962).

([3])- علي السلمي، **تطوّر الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 141-142. **نقلاً عن:** C. Argyris, **Understanding Human Behavior in Organization**, one view point., in Haire M., **Modern Organization Theory**,New York, Wiley, 1959, PP. 115-154.

- ✓ هناك تناقض جذري بين حاجات الشخصية الإنسانية السليمة وبين متطلبات التنظيم الرسمي.
- ✓ إنّ النتيجة المتوقعة لهذا التناقض هي الإحباط، الفشل، الصراع وقصر النظر بالنسبة للأفراد.
- ✓ في بعض الظروف المعينة (معدل نضج متزايد للشخصية الإنسانية، تزايد الأوامر وحِدَّة الرقابة، زيادة دقّة تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكية) تميل درجة التناقض بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الرسمي إلى الإزدياد.
- ✓ إنّ طبيعة مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة، وتضاؤل الشخصية، وتنمية التركيز على الجزء بدلاً من التركيز على الكل.
- ✓ أنّ السلوك الإنساني يدعو الفرد إلى الإحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيّف مع الظروف في ذات الوقت الذي يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمي.
- ✓ أنّ السلوك الإنساني الرامي إلى التكيّف له آثار تراكمية تؤثر في التنظيم الرسمي.
- ✓ إنّ فلسفة الإدارة أحياناً (الأوامر، الرقابة الدقيقة..) تجعل الأفراد يُمْعِنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي، ممّا يؤدي إلى زيادة الإنفصال بين الإدارة وبين الأفراد.
- ✓ أنّ هناك بعض الأساليب الإدارية التي تستطيع أن تخفّف من حدّة الإنفصال بين الإدارة والعاملين (القيادة المركّزة على الأفراد، تكبير العمل، تخفيف حدّة الرقابة الإدارية)[1].

<u>ثالثاً:</u> تجربة أرغيريس عن التداخل (أو الإنصهار/الإلتحام) بين الفرد والمنظمة: أجريت التجربة في مصرف وتمّ قياس درجة تداخل (أو إنصهار/إلتحام) الفرد مع المنظّمة بالإعتماد على:[2]

1- عوامل الشخصية: حيث اعتمد على سبعة عشر (17) عاملاً من عوامل الشخصية، وهي: السلبية – القنوطة – المسؤولية – الراغبة بالتنوع – العقلية الحسابية – المدركة لمستوى الأجور - ولأهمية الأمان – الموجهة للآخرين – الإجتماعية – الطموحة للترقية – الرافضة للتحديات - والمستعدة لها – الجدية في العمل – الراغبة بساعات عمل أقل – القنوعة بالعمل الحالي – المحبة للعمل بالآلات – وللتفاصيل الدقيقة.

2- العوامل التنظيمية: حيث اعتمد على العوامل التنظيمية التالية لقياس درجة تداخل (أو إنصهار أو إلتحام) المنظمة مع الفرد: سلبية العمل – إنعزالية العمل – العمل الموجه ذاتيا – العمل المتنوّع – العمل بأجر أقل – العمل المتصف بالأمان – العمل التوجيهي – الدبلوماسي – عمل على

([1])- لقد نمت أساليب إدارية مثل: "المشاركة في الإدارة" (Participative Management) و"الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives) أو الإدارة بالنتائج (Management by Results) و"الإدارة بالإستثناء" (Management by Exception) نتيجة لأفكار "أرغيريس". **انظر:** علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، المرجع السابق، ص. 284.

([2])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 176. **نقلاً عن كل من:**
- W. Bakke, **The Fusion Process**, Yale Labor Management Center, 1953.
- W. Bakke & C. Argyris, **Organization Structure & Dynamics**, New York, Labor & Management Center, Yale Univ., 1954, P. 1.

مستوى المسؤولية باستمرار – عمل مستمر – يتميز بوقت أقل – تأخر الترقية – عمل ذو تفاصيل – دقيق – قبول العداء المفروض فيه.

وقد اكتشف "أرغيريس" في تجربته هذه وجود هوة واسعة بين احتياجات الأفراد ومطالب الإدارات المختلفة للمصرف.

ممّا تقدّم يتضح أن نموذج "تداخل (أو إنصهار أو إلتحام) الفرد والمنظمة" عبّر بشكل واضح عن نظرةٍ جديدةٍ لمتغيرات السلوك التنظيمي تجمع بين الإهتمام بالجانبين الرسمي وغير الرسمي للمنظّمة، فهي تقدّم احتياجات الأفراد ومطالب المنظّمة معاً.

كما أنّ هذا النموذج نبّه إلى إحدى الجوانب التطبيقية الخطيرة في الإدارة والتنظيم وهي المعضلة التنظيمية "صعوبة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب". ذلك أنّ حالة التغيّر المستمر في متطلبات الوظيفة وفي مؤهلات الفرد واحتياجاته تجعل عملية التكيّف من الأمور الصعبة.[1] ومن بعد تصبح مسألة تداخل (أو إنصهار أو إلتحام) الفرد والمنظمة من الأماني والآمال أكثر منها أهدافاً وغايات ممكنة التحقيق.

المطلب الثالث: مدرسة اتخاذ القرارات للمؤسسة الإقتصادية

لقد خلقت أوضاع الحرب العالمية الثانية وما بعدها، حاجة حيوية متزايدة لوضع البدائل في رسم البيانات والقرارات العلاجية لهذه الأوضاع، الشيء الذي أدى إلى تركّز جهود مجموعة من مفكري الإدارة على القرار الإداري كإطار للعملية الإدارية والتنظيمية. وفي هذا الإطار ظهر كتاب "وظائف المدير" لـ"شستر برنارد"سنة 1938م، وكتاب "السلوك الإداري" لـ"هيربرت سيمون" سنة 1947م، وأيضاً كتابه "المنظّمات" الذي إشترك معه في تأليفه "جيمس مارش"، وقد أحدثت هذه الكتب – وغيرها كثير - تأثيراً كبيراً في نظرية المنظّمة.

سبق القول أن المدرسة الكلاسيكية كانت تركز على الجانب المادي والرسمي في المؤسسة، وأنّ نظرية العلاقات الإنسانية قد ركّزت اهتمامها وانحازت إلى العنصر البشري دون الجانب الرسمي، وأنّ النظرية السلوكية التحليلية قد جاءت لتقرب بين النظريات الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية، إلا أنّ بعض نظرياتها قد انحازت للعنصر البشري كبعض نظريات الحاجات والدوافع. فقد ركّزت المدرسة السلوكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على "السلوك الإنساني" للأفراد والجماعات، وأهملت الجانب التنظيمي الرسمي في المؤسسات، حتى قال "ريتشارد سكوت" (Richard Scott) أنّ السلوكيين درسوا "أناساً بدون منظّمات" (People Without Organizations)[2]، ولذلك فإنّ التعارض والتناقض بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية حفّزت البحوث والدراسات على طريق التفاعل بين المدرستين، وكانت بدايتها مع جهود رواد مدرسة اتخاذ

([1])- المرجع نفسه، ص. 176.

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 29. **نقلاً عن:** W. Richard Scott, **Organization: Rational, Natural and Open Systems**, 3rd Ed, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.), 1992, P. 135.

القرارات؛ حيث اعتبرها البعض ارتداداً للإتجاه الكلاسيكي في محاولة توفيقية بين النماذج الرشيدة (الآلية) وبين النماذج السلوكية (خاصة في محاولتها اعتماد المنهج الكمي لبناء نماذج رياضية واحصائية للإستعانة بها في إدارة المؤسسات)[1]، لأنها أكّدت على مسألة اتخاذ القرارات باعتبارها دعوة عقلانية (رشيدة)، حيث انتقلت بترشيد السلوك من مستوى الفرد (العادي) إلى مستوى متخذي القرارات (المديرون).

تعتمد مدرسة اتخاذ القرارات بكل نظرياتها على إفتراضات حول المؤسسة والأفراد، أهمّها:

1- نظرت للإنسان نظرة اعتبرته بها "كائن إداري" (Administrative Man)؛ وهو إنسان عادي له دوافعه وأهدافه، وله تجاربه وخبراته ومن خلال تعامله في الموقف التنظيمي وإدراكه لحقيقة القوى المحرّكة لعلاقات العمل، نراه يتّخذ القرارات التي يعتقدها محقّقة لأهدافه.[2] وبتعبير آخر أي الإنسان الإداري يحاول أن يكون رشيداً ومعظماً ولكن ينتهي به الأمر إلى تحقيق "الرضاء" (Satisfaction) بأقلّ من الحد الأقصى. وعلى ذلك فهذه المدرسة وضعت مبدأ الرشد المحدود.

2- أنّ اتخاذ القرارات أساس أو إطار للسلوك على مستوى الفرد والمؤسسة، بما يعني أنّ إدارة المؤسسة عملية اتخاذ قرارات.

3- جعلت من التعاون أساساً للمؤسسة، ووسيلة رئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمؤسسة معاً.

4- وضعت فكرة التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة، والمغريات أو المكافآت التي يحصل عليها منها، أساساً لتفسير إقبال الناس على الإشتراك في الأعمال التنظيميّة.

5- نظرت للمؤسسة على أنّها تعمل في بيئة مفتوحة وتتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها. ولذلك ركّزت على توسيع فكرة النظام المفتوح (Opened System)؛ فالمؤسسة نظام ينتمي لنظام أكبر منه، إلى جانب كونه يضم أنظمة فرعية أصغر منه.

([1])- هناك من يطلق اسم "المدرسة الكمية" (L'Ecole Quantitative) أو "المدرسة الرياضية" (L'Ecole Mathematique)على علم "بحوث العمليات" (Operations Research) الذي ولد في الثلاثينيات من القرن العشرين الماضي، كمنهج كمي تكاملي تداخلي بين العلوم المختلفة لمعالجة مشكلات الإدارة. وقد سمحت إمكانيات الحاسب الآلي المكملة لممارسي بحوث العمليات لنمذجة (Modeling) نظم معقّدة، تحتوي على عدد كبير من المتغيرات. وطبقاً لجمعية بحوث العمليات البريطانية:"بحوث العمليات هي هجوم للعلم الحديث على المشكلات المعقدة التي تنشأ أثناء ممارسة الإدارة لنظم الأفراد، المواد، الآلات، والأموال في الصناعة، الأعمال، الحكومات، والمنظمات العسكرية". يهدف هذا المنهج إلى وضع نموذج علمي للنظام، يشتمل على قياس عوامل معينة مثل التغيير والمخاطرة، والذي عن طريقه يمكن التنبؤ، ومقارنة مخرجات القرارات والإستراتيجيات، ونظم الرقابة البديلة. الغرض من ذلك مساعدة الإدارة على تحديد سياساتها وإجراءاتها بطريقة علمية. بدأ برنامج منح درجة علمية في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة عام 1952م في معهد (Institute of Technology). أثناء هذه الفترة، بدأ قطاع التدريب الإداري في المعاهد العلمية يركّز بصفة عامة على تطوير المنهج الكمي في مقابل الأفراد، والمهارات. تدعّم هذا التحوّل بواسطة التقارير الصادرة عن معهد (Carnegie)، ومعهد (Rockefeller) التي ظهرت في أواخر الخمسينيات والتي قررت أساساً، أن هناك الكثير من المغالطات، والأخطاء في علوم الإدارة، وتدريس الإدارة، وخاصة على مستوى الخريجين، الذين كان من المفترض أن يصبحوا في منتهى الدقة العلمية، إذا كان المطلوب إعداد الطلبة للأداء بفاعلية في موقع العمل الحديثة. ظهر أيضاً، اتجاه معارض أثناء هذه الفترة. أصبح من الواضح لدى عدد متزايد من العلماء ذوي التوجه الكمي، أنه بينما حققت النماذج الكمية نجاحاً في تحديد النظم التقنية، والسلع المادية، ظهرت مشكلات عند إجراء محاولات لإدخال المتغيرات الإجتماعية (Social Variables)، أو الجوانب الإنسانية في العمليات. كان من الصعب تحديد سلوكيات الأفراد، والتي كانت أقل قابلية للتنبؤ بها، وأكثر صعوبة في معالجتها كمياً، مقارنة بالوضع في حالة الآلات. حيث إن نظم الأفراد الذاتية لها أغراض تتعلق بهم، ولا تدل بذاتها على أغراض واضحة، فإن للعاملين في المنظمات جداول أعمال، وحاجات، ورغبات غير معلنة، لها نفس أهمية تلك الخاصة بالمنظمات، والتي تؤثر على الأداء. كانت هذه المتغيرات الشخصية دائمة التغير بطريقة غير قابلة للتنبؤ، وكان تقريباً من المستحيل وضعها بفاعلية في نماذج بحوث العمليات، ولكنها أدت إلى التأثير على نتائج العملية بصفة عامة. في نفس الوقت، لم يكن علماء الإنسانيات غائبين. فقد تكاتفت جهود علماء النفس وعلماء الإجتماع مع الممارسين في المنظّمات، الذين تتركز طبيعة عملهم على الفرد أكثر من الآلة، في محاولة لإثراء جهودهم. ولعل أبرز دراسة تلك التي أجريت في شركة (WesternElectric) بمصنع "هاوثورن" (Howthorne) في شيكاغو، تلك الدراسة التي أعادت اكتشاف وأجازت الحقيقة التي تقول بأن العاملين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بأن هناك من يهتم بهم، وعندما تجعلهم يشاركون، ويعطون الفرصة لإستخدام وتنمية قدراتهم الذاتية بصورة أكبر مما لو لم تفعل ذلك. **أنظر:** وليم روث، **تطوّر نظرية الإدارة: منذ ما قبل اختراع "وات Watt" للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا "الروبوت Robot" وعصر المعلومات**، ط1، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، (القاهرة- مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001م)، ص ص. 139-141.

([2])- علي السلمي، **التخطيط والمتابعة**، المرجع السابق، ص. 47.

ضمّت مدرسة اتخاذ القرارات كل من "نظرية النظام التعاوني"، و"نظرية التوازن التنظيمي"، و"نظرية اتخاذ القرارات الإدارية":

الفرع الأول: نظرية النظام التعاونى (نظرية قبول السلطة)

صاحب **نظرية النظام التعاوني (Cooperative System)** أو **نظرية قبول السلطة (The Acceptance Theory of Authority)**، هو "شستر برنارد" (Chester Bernard) [1887م-1961م] الذي أصدر كتاباً عنوانه "وظائف المدير" (The Functions of the Executive) سنة 1938م، الذي عُدَّ فتحاً في الفكر التنظيمي، ولذلك يُعدّ "برنارد" من أوائل الذين كان لهم تأثير على الجوانب السلوكية للتنظيم. فقد أكّد من خلال كتابه على الجوانب النفسية في المنظّمات، وعُدَّت نظرته للسلطة وتدفّقها في المنظّمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة؛ إذْ رأى أنّ السلطة تتدفق من الأسفل إلى الأعلى (Authority Comes From the Bottom Up) وليس العكس كما تفترض النظريات الكلاسيكية، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لـ"جان جاك روسو" التي تفترض أنّ الشعب هو مصدر السلطات.[1]

إنّ الأساس الذي اعتمده "برنارد" هو أنّ الأفراد يختلفون في درجة إسهاماتهم في المنظّمة لبلوغ أهدافها، وبالتالي فإنّ على المنظّمات أن تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظّمة، إذْ أنّ التعاون هو أساس التنظيم وأنّ الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون، لذا فإن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون.[2]

والمنظّمة بحسب "برنارد" نظام يعمل ضمن نظام أكبر، وهو يتسم بكونه مفتوحاً على البيئة التي يعمل فيها، وهو يتكون من فردين أو أكثر يعملون تجاه تحقيق هدف محدد، معتمدين على التعاون. وللمنظمة هيكل رسمي للرئاسة تمر فيه السلطة من قمته حتى قاعدته، حيث لكل فرد ضمن هذا الهيكل رئيس أعلى منه يتبعه ويخضع لرئاسته، ومجموع هذه الرئاسات تتولى مهمة تنسيق الأعمال، وزيادة أواصر التعاون بين الأفراد، والحد من الاحتكاك الذي ينشأ بينهم.

ولذلك عرّف "برنارد" التنظيم الرسمي بأنّه:"نظام مكوّن من الأنشطة المنسقة لفردين أو أكثر"، فهو يركّز على كلمتي "نظام" و"الأفراد"، بمعنى أنّ الأفراد هم الذين يُكوّنون التنظيم الرسمي.[3] ولذلك فهو يرى أنّ السلطة هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي والتي يتم قبوله على أساسها.[4] فقد عرّف السّلطة بأنها:"الصفة التي تلازم الإتصال أو الأمر في المنظّمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظّمة أو المساهم، لأنّ هذا الإتصال بمساهمته تحدّد ماذا يمكن أنْ نفعل أولاً

---

(1)- أكرم سالم، **"تحوّلات البلدان الصناعية فى بدايات القرن الماضى ونشأة المدرسة السلوكية"**، المرجع السابق.

(2)- المرجع نفسه.

(3)- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 85. **نقلاً عن:** Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd Ed, The Mcmillan, New York, 1957.

(4)- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 90. **نقلاً عن:** Chester Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

فيما يتعلق بالمنظّمة".[1] أو هي:"سمة الإتصال في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من قبل أعضاء المنظّمة. وهي التي تحدّد ما الذي يجب أنْ يفعلوه أوّلاً".[2] وقد إنتقد الكثير من مبادئ المدرسة الكلاسيكية في ذلك الوقت وبصفةٍ خاصةٍ ذلك الرأي الذي كان ينادي بأنّ السلطة تبدأ من القمة وتأخذ طريقها إلى أسفل. ففي رأيه أنّ السلطة تأخذ طريقها من أسفل إلى أعلى.[3] فبدلاً من الإقرار بأنّ السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإنّ للعامل إرادة حرّة في إختيار (قبول أو رفض أوامر الإدارة).[4] وعليه فإنّ تقرير ما إذا كان الأمر الصادر يتمتّع بالسلطة لا يكون من جانب الآمر، بل من جانب المأمور المعني بالتنفيذ.[5] ومن أجل ذلك فقد ذكر أربع شروط لابدّ من توافرها قبل أنْ يقرّر الشخص قبوله لنوع معيّن من الإتصال على أنّه ملزم:[6]

- يستطيع الفرد فهم الإتصال؛ أيْ تفهّم المرؤوس لطبيعة الإتصال المتضمن توجيه الأمر.
- يقتنع الفرد بأنّ هذا الإتصال لا يتعارض مع أهداف التنظيم.
- يقتنع الفرد بأنّ هذا الإتصال لا يتعارض مع أهدافه وإهتماماته الشخصية.
- يستطيع الفرد – ذهنياً وجسمانياً - أداء ما يطلب منه.

ويعرف هذا التحليل بإسم **"نظرية قبول السلطة"** (**The Acceptance Theory of Authority**). ويتوقّف استعداد المرؤوس لقبول السلطة على مدى ضيق أو إتساع **منطقة السواء**[7] (Zone of Indifference) بالنسبة له، وهي تلك المنطقة التي تتساوى فيها قيمة الخيارات المتاحة له وبالتالي قيمة الحلول المتعلّقة بها. فالمرؤوس يقوم بالتنفيذ ما دامت مقتضيات الأمر لا تخرج عن حدود تلك المنطقة.[8] أمّا إنْ كانت تخرج عنها فإنّ المرؤوس سيبدأ في التساؤل ثمّ قد يقبل أو يرفض.[9] ولذلك فإنّ حجم هذه المنطقة يتوقّف على مدى زيادة الإقناع والترغيب على الأعباء والتضحيات. ومن ثَمَّ يترتب على الرؤساء التأثير على مرؤوسيهم، بإستعمال المحفزات والمشجعات لتوسيع منطقة

([1])- عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، ص. 50. **نقلاً عن:** علي إبراهيم الخضر، **المدخل إلى إدارة الأعمال**، منشورات جامعة دمشق- سوريا، 1997م، ص. 109.

([2])- مؤيد سعيد السالم، **القوة التنظيمية**، المرجع السابق، ص. 50. **نقلاً عن:** Chester Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, 1938.

([3])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 85. **نقلاً عن:** Chester L. Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([4])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 27. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 4th Ed, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1990, P. 39.

([5])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 90. **نقلاً عن:** Chester Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([6])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 86. **نقلاً عن:** Chester L. Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([7])- منطقة السواء هي منطقة إفتراضية يصنعها الفرد في عقله وتتمتع بخصائص معيّنة أساسها القيم والإتجاهات والتجارب التي مرّ بها الفرد واصطفاها لنفسه عبر الزمن. فعندما يتعرّض الفرد إلى مثير خارجي (قرار إداري مثلا) سيتعامل معه من خلال الخصائص المكوّنة لهذه المنطقة. فإذا انسجم المثير، أي القرار، مع هذه الخصائص سيستجيب الفرد إيجابياً ويحرص على تنفيذه. أمّا إذا لم ينسجم معه، أي أنّه في هذه الحالة سيقع خارج منطقة السواء، فسوف يثير الفرد بشأنه العديد من التساؤلات ثمّ يقرّر في ضوء الإجابات التي سيحصل عليها إمّا القبول أو الرفض. **أنظر:** مؤيد سعيد السالم، **القوة التنظيمية**، المرجع السابق، ص. 50.

([8])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص ص. 90-91.

([9])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 86.**نقلاً عن:** Chester L. Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

السواء لديهم، وبالتالي تأمين قبولهم السلطة.[1] ولذلك اقترح أنّ أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الإتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.[2]

ويرى "برنارد" أن في كل **تنظيم رسمي** يوجد **تنظيم آخر غير رسمي** ينبع من داخله، والرسمي يقوم على أساس **عقلي**، بينما يقوم غير الرسمي على أساس **عاطفي**. والتنظيم الرسمي محدّد ومعروف، بخلاف الثاني الذي لا يحدّه شيء، إذ يعتمد على العلاقات التي تنشأ بين العاملين بعضهم ببعض، سواء أكانت تلك العلاقات شخصية تقوم على توافق المزاج النفسي بين الناس، أو على أساس منفعة ما، أو أيّ سبب آخر غير رسمي. إذاً التنظيم غير الرسمي ليس له تركيب معين، أو أقسام محددة، وهو في حالة حركية مستمرة. ويرى "برنارد" أنّ للتنظيم غير الرسمي أثرين هما:

- أنه يخلق لدى الأفراد اتجاهات وعادات، ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة.
- أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أنْ يمارس في ظلها أعماله المحددة، لذلك يجب رعاية التنظيم غير الرسمي من قبل الإدارة، وأنْ تتعاون معه وتكسب ثقته، وذلك حتى لا تتعارض مصلحة التنظيمين ويتسبّب عن ذلك فشل التنظيم كله.

وعلى ذلك ركّز "برنارد" على جانب التعاون في التنظيم (المنظّمة)، لإقتناعه بأنّ الجانب الإنساني يلعب دوراً كبيراً في هيكل التنظيم وتحليله.[3] وعلى ذلك فقد نظر "برنارد" إلى المنظّمة بإعتبارها **"نظام إجتماعي تعاوني"**، وأكّد على أنّ التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على السواء، وهي تتكوّن من أنشطة/أعمال وأناس يجب إبقاؤهما في حالة توازن، وأنّ الإهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى. ولذا على المديرين أن يقوموا بالتنظيم استناداً لمتطلبات العمل الواجب إنجازه وحاجات الأفراد الذين سيقومون بالعمل.[4] ورأى أنّ وجود **"نظام تعاوني"** يتوقّف على مقدرة أفراد التنظيم على الإتصال ورغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة وبناء على هذا الإفتراض فإنّ "الإنسان" يلعب أهمّ الأدوار في خلق التنظيم الرسمي وإستمراره.[5]

ويعتبر "برنارد" من الأوائل الذين ميّزوا بين الكفاءة والفعّالية؛ فالكفاءة هي درجة إشباع المنظمة لدافع أفرادها وتلبيتها لحاجاتهم المادية والمعنوية، بينما الفعّالية في نظره ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظّمة مما يؤدي إلى تحقيق المنظّمة لأهدافها.[6] ولمّا كان "برنارد" يشير

([1])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 91. **نقلاً عن:** Chester Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([2])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 27. **نقلاً عن:** Stephen Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 4th Ed, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1990, P. 39.

([3])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 86. **نقلاًعن:** Chester L. Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([4])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 27. **نقلاً عن:** شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال: منظور كلي**، (عمان- الأردن: دار الحامد، 2000م)، ص. 67.

([5])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 86.**نقلاًعن:** Chester L. Bernard, **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1938.

([6])- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص. 100. **نقلاً عن:** سمير أسعد مرشد، **"مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة"**، مجلة **"الإقتصاد والإدارة"**، العدد 48، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 1988م، ص. 202.

إلى أنّ النظام التعاوني يتطلب التوازن بين عناصر التنظيم، فقد ذهب إلى أنّ الفاعلية التكنولوجية والفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لإستمرار التعاون ودعمه.[1]

الفرع الثاني: نظرية التوازن التنظيمي

قام الأمريكي "هربرت سيمون" (Herbert A. Simon) بتحسين وتطوير أعمال "شيستر برنارد"؛ فقد استند إلى أفكار "برنارد" وطوّرها في كتابه المعنون بـ"السلوك الإداري" (Administrative Behavior) عام 1947م، وأيضاً في كتابه "المنظّمات" (Organizations) الذي إشترك معه في تأليفه "جيمس مارش" (James March)، وظهرت إثر ذلك **"نظرية توازن أو بقاء المنظمة (نظرية التعادل التنظيمي أو نظرية بقاء التنظيم) (Theory of Organizational Equilibrium or Survival)**. أيْ أنّ فكرة التوازن بين المساهمات (Contributions) التي يقدمها الفرد للمؤسسة، والمغريات (Inducements) التي يحصل عليها من المؤسسة، هي أساس تفسير إقبال الناس على الإشتراك في الأعمال التنظيميّة.[2] وطبقا لذلك فإنّ التوازن (التعادل) هو الذي يضمن للمؤسسة بقاءها، ويعكس هذا التوازن (التعادل) مدى نجاح المؤسسة في تقديم مكافآت ومغريات لأعضائها بما يكفي لدفعهم لتقديم إسهاماتهم المستمرّة في المؤسسة.[3]

فقد انحصر إهتمام "سيمون" بطبيعة القرار الإنساني للمشاركة في تنظيم معيّن في ناحيتين:[4]

- سلوك الأفراد عند الإنضمام إلى، البقاء في، أو الإنسحاب من، المنظّمات.
- الموازنة بين الرغبات والإضافات المختلفة لكلّ عضو وتستخدم المنفعة كوحدة قياس.

تقوم فكرة التوازن على أساس أنّ الفرد يقبل الانضمام للمؤسسة والعمل فيها لقاء إشباع معيّن لحاجاته، فالمؤسسة إذاً هي مصدر هذا الإشباع بالنسبة له. وفي المقابل للمؤسسة أهداف تسعى هي أيضاً إلى تحقيقها من نشاط الأفراد ومساهماتهم، حيث لقاء الإشباع الذي تقدمه لهم، يجب عليهم أيضاً أنْ يقدموا لها المساهمة الكافية التي تحقّق بها أهدافها. إذاً هناك عملية منفعة متبادلة بين الطرفين. وفي هذا المجال نورد السؤالين التاليين لنلقي من خلالهما الضوء بشكلٍ أكثر على مفهوم التوازن: لنفرض أنّ المؤسسة لم تقدّم الإشباع الكافي لحاجات الأفراد الذي يتوقّعونه منها، **فهل يستمر الأفراد في المساهمة بجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟** وفي المقابل **هل تستمر المؤسسة في تقديم الإشباع (المكافآت) للأفراد إذا لم يقدموا المساهمة الكافية لتحقيق أهدافها؟**

بالطبع الإجابة عن السؤالين هي بالنفي وهنا تكمن فكرة التوازن التي قصدها "سيمون"، فالأفراد يستمرون في المساهمة ما دامت المؤسسة تقدم لهم المكافآت والإشباع وتحقّق أهدافهم،

([1])- عبد الهادي الجوهري، المرجع السابق، ص. 33.
([2])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص ص. 202-203.
([3])- أكرم سالم، **"تحوّلات البلدان الصناعية فى بدايات القرن الماضى ونشأة المدرسة السلوكية"**، المرجع السابق.
([4])- الواقع أنّ هذا التحليل قد تطوّر بعد ذلك ليصبح نظرية للدافعية (Theory of Motivation)، ويقول "سيمون" في هذا الشأن أنّ:"القرارات للمشاركة في التنظيم – سواء للدخول فيه أو للخروج منه - تهتم أكثر بمشاكل الدافعية التي تظهر عند إستخدام الأفراد لتنفيذ الأعمال التنظيمية. فقرارات المشاركة هذه معقّدة جداً أكثر كثيراً مما أعطتها لها النظرية الكلاسيكية. **أنظر:** محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 87. **نقلاً عن:** G. March & Herbert A. Simon, **Organizations**, John Wilev and Sons, New York, 1958

والمؤسسة تستمرّ في تقديم المكافآت ما دام الأفراد يساهمون في تحقيق أهدافها، وبالتالي يجب أنْ تكون المساهمات على قدر المكافآت والعكس صحيح، وأيّ خللٍ في ذلك يعني الإخلال بالتوازن. فعندما تقلّ المكافآت نجد أنّ الأفراد يلجؤون إلى تقييد إنتاجهم، وفي حالة زيادة المكافآت عن المساهمات، فإنّ المؤسسة ستتحمّل تكلفة دون مقابل. والنتيجة التي نصل إليها هي ضرورة إحداث التوازن بين المساهمات والمكافآت، والمؤسسة التي تشعر بحدوث أيّ خلل في هذا التوازن، يجب عليها أنْ تسعى لإعادته عن طريق:

- في حالة زيادة المكافآت يجب عليها أنْ تسعى لزيادة المساهمات، وزيادة المكافآت في الحالة العكسية.
- تخفيض المكافآت لتتساوى مع المساهمات، بما يتناسب مع إمكانات المؤسسة لدفع المكافآت.

وفي النهاية يرى "سيمون" أنّ التوازن التنظيمي شرط لبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها.

وقد شارك "مارش" (J. March) "سيمون" - في أعماله الحديثة - في تحديد وبلورة نظرية التوازن التنظيمي، حيث أبرزا إنّ هذه الأخيرة تستند أساساً إلى قرار أعضاء المؤسسة بالإشتراك فيها. فالتوازن التنظيمي يعكس نجاح المؤسسة في تدبير المغريات المطلوبة لأعضائها بشكلٍ يسمح بحفزهم للإستمرار في المساهمة في أعمال المؤسسة. ويرى "مارش" و "سيمون" أنّ نظرية التوازن التنظيمي هي أساساً "نظرية للدوافع" (Theory of Motivation) حيث توضّح الشروط التي تستطيع المؤسسة في ظلّها إقناع الأعضاء بالإستمرار في المشاركة في أعمالها.[1] ويقول "سيمون" في هذا الشأن أنّ:"القرارات للمشاركة في المؤسسة – سواء للدخول فيها أو للخروج منها - تهتمّ أكثر بمشاكل الدافعية التي تظهر عند إستخدام الأفراد لتنفيذ الأعمال التنظيمية. فقرارات المشاركة هذه معقّدة جداً أكثر كثيراً مما أعطتها لها النظرية الكلاسيكية".[2]

ومن أجل ذلك كانت إسهامات "سيمون" مع زميله "مارش" في وضع نظرية التوازن أو التعادل التنظيمي ومعالجاته للجهود المبذولة في هذا الخصوص امتداداً للفكر التعاوني الذي أكدّه "شيستر برنارد" عن المؤسسة. فـ"سيمون" يلتقي مع "شستر برنارد" في الإتجاه الذي يؤكد أنّ حدوث التفاعل بين أعضاء المؤسسة، يتطلّب وجود تعاون فيما بينهم. وإنْ كان إسم "هربرت سايمون" قد اقترن بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصوراً واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المؤسسة.[3] كما هو موضّح في النظرية التالية.

الفرع الثالث: نظرية اتخاذ القرارات الإدارية

تنتسب **نظرية اتخاذ القرارات الإدارية (Decision-Making Theory)** إلى "هيربرت سيمون" (Herbert A. Simon) الذي يعتبر القرارات والنقاط التي تتّخذ فيها الإطار الحقيقي للمؤسسة وبنائها.

([1])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 205. **نقلاً عن:** March J. & Simon H., **Organizations**, N. Y. Wiley, 1958, P. 83.

([2])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 87. **نقلاً عن:** G. March & Herbert A. Simon, **Organizations**, John Wilev and Sons, New York, 1958

([3])- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 93. **نقلاً عن:** Simon, 1965, P. 37

هذا الموضوع لم تشر إليه المدرسة الكلاسيكية بشيءٍ، حيث كانت ترى إنّ اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمّة. لقد نشر "سيمون" نتائج أبحاثه عن المؤسسة. فأشار إلى أنّ السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في المؤسسة، وبالتالي فإنّ فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تُتَّخذ القرارات التنظيمية، وما هي المؤثرات التي تحدّدها.[1] وعلى الإدارة أنْ تنمي وتنظّم عملية اتخاذها بطريقةٍ تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة، أخذاً في الاعتبار أنّ الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية، أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالمؤسسة، وليس مع أشخاص بذاتهم.

وعرّف "سيمون" المنظّمة بأنّها:"مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتّخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية".[2] أو هي:"نموذج معقّد من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الناس، ويمدّ هذا النموذج كل فرد في المجموعة بالمعلومات، الإقتراحات، الأهداف، والإتجاهات التي تدخل في عملية اتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك فإنّ هذا النموذج يزوّدنا بمجموعةٍ من التوقّعات الرشيدة لما سيقوم بعمله أفراد التنظيم وردود فعلهم لما نقوله أو نفعله".[3]

وعلى هذا فإنّ هذه العلاقات، بين الأعضاء أو المجموعة، يستمدّ منها كل عضو جزءاً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها. وضمن التنظيم هناك نقاط لاتخاذ القرارات، أيْ هناك مراكز لها سلطة اتخاذ القرارات في كلّ مستوى إداري. وهناك نوعان من السلطة، الأولى وهي السلطة التنفيذية التي تتّخذ قرارات مُلزمة للآخرين بتنفيذها، والثانية وهي السلطة الاستشارية وقراراتها غير ملزمة. ويرى "سيمون" أيضاً أنّ هذا الهيكل المركّب من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد يحتاج بشكلٍ أساسيٍّ إلى وجود تعاون واتصالات مستمرّة بين كافّة أجزاء التنظيم، وبالتالي نجد أنّ "سيمون" يعتمد على مفهوم **"النظام الاجتماعي التعاوني"** لـ"برنارد" في بناء نظريته.

ممّا سبق تتبيّن أهمية كل من عملية إتخاذ القرارات والإختبارات الرشيدة، فالقرار (Decision) من وجهة نظر "سيمون" هو وحدة التحليل الأساسية في المؤسسات.[4] ولذلك فإنّ من الفوارق الأساسية بين نظرية "سيمون" وبين النظريات الكلاسيكية، هو أنّ هذه الأخيرة عمدت إلى إلغاء عمليات البحث عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، بينما ركّز "سيمون" على هذه العمليات باعتبارها من المتغيّرات الأساسية المحدّدة للسلوك التنظيمي.[5]

([1])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 192.

([2])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 94. **نقلاً عن:** Simon, 1965, P. 37

([3])- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص. 86-87. **نقلاً عن:** Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd Ed, The Mcmillan, New York, 1957.

([4])- المرجع نفسه، ص. 87. **نقلاً عن:** Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd Ed, The Mcmillan, New York, 1957.

([5])- **انظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 193.

- أكرم سالم، **"عملية إتخاذ القرار بين سيمون ولندبلوم"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2001، المؤرخ في 2007/08/08م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105256).

ولذلك تنظر نظرية القرار للإنسان نظرةً اعتبرته بها "كائناً إدارياً" (Administrative Man). كبديل لنظرة النظريات الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان بها "كائناً اقتصادياً" (Economic Man). والإنسان الإداري هو الإنسان الذي يحاول أنْ يكون رشيداً ومعظِّماً ولكن ينتهي به الأمر إلى تحقيق "الرضاء" (Satisfaction) فقط (أيْ الرضا بأقلّ من الحدّ الأقصى)، حيث إنّ قدراته لا تسمح له بهذا التعظيم (Maximization). لقد قام "سيمون" بتصميم نموذجه خصيصاً ليصف السلوك عند إتّخاذ القرارات، وطبقاً لهذا النموذج، فإنّ "الإنسان الإداري" يتمتّع بأهمّ الصفات التاليّة أدناه:[1]

- عند الإختيار بين البدائل فإنّ الإنسان الإداري يحاول إختيار ذلك البديل الذي يحقّق له درجة مرضية من الرضا (Satisfactory or Good Enough)، أيْ يهدف إلى التوصّل إلى حلول "مرضية" للمشاكل التي تواجهه. ومن أمثلة هذه القرارات: قبول مشاركة الآخرين في السوق، حجم ربح معتدل وسعر مناسب.

- يعتقد الإنسان الإداري أنّ المؤسسة التي يعمل فيها هي نموذج مصغّر لعالم الواقع. ومن جراء هذا التبسيط فإنّه يرى أنّ العالم نفسه فارغ (Empty)، أيْ يترك جانباً عدداً من العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه.

- وحيث إنّه يحاول الوصول إلى درجةٍ عالية من الرضاء (بدلاً من التعظيم)، فإنّه يستطيع أنْ يتّخذ قراره دون معرفة جميع البدائل المتاحة، أو أنّه لا يبحث عن كلّ البدائل.

- وحيث إنّه يفترض من البساطة والفراغ في عالم الواقع، فإنّه يترتّب على ذلك اعتماد قراراته في كثير من الأحيان على الأدوات البسيطة دون التعمّق في التفصيلات، أيْ يعتمد على عددٍ من القواعد البسيطة (Rules of Thumb) في اتّخاذ القرارات.

فـ"سيمون" قد انتقد فكرة المدرسة الكلاسيكية عن "الرشد" القائم على تعظيم المنفعة. حيث رأى إنّ هناك جوانب رشيدة وأخرى غير رشيدة في السلوك الإجتماعي للإنسان؛ ولذلك فنظريته ما هي إلاّ نظرية تعبّر عن **"الرشد المحدود" (Pounded Rationality)** وليس المطلق، لأنّ مجال إهتمامها هو البحث في سلوك الأفراد الذين يقتنعون بأقلّ من الحدّ الأقصى للمنفعة لأنّهم لا يستطيعون الوصول إلى هذا الحدّ الأقصى.[2] إنّ قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشد الكامل، وهي محدودة، مقيّدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيّرات البيئية التي تقع خارج سيطرته.[3] ومن أجل ذلك فقد ميّز "سيمون" بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:[4]

([1])- لمزيد من المعلومات حول "الإنسان الإداري" **أنظر كل من:**

- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص. 118-119. **نقلاً عن:** Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd Ed, The Mcmillan Company, New York, 1957.

- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 194. **نقلاً عن:**.. Simon H. A., **Administrative Behavior**, N. Y., Mcmillan, 1945.

([2])- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص. 104.

([3])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 229. **نقلاً عن:** Luthans, **Organizational Behavior**, , 5th ed., (N. Y.: Prentice-Hall, Book Co., 1989),, PP. 499-500.

([4])- **أنظر كل من:** - علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص. 193.

- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص. 93-94. **نقلاً عن:** Simon, 1965, P. 37

- حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/09م)، ص. 43. **نقلاً عن:** نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار المعارف، القاهرة – مصر، 1971م، ص .34.

أولا: الرشد الموضوعي (Objective Rationality): ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني المثالي في اتّخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أنْ توفّر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار. فهذا الرشد يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار ونتائج كل منها.

ثانيا: الرشد الذاتي (أو الشخصي) (Subjective Rationality): ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل. فهذا الرشد يقوم على أساس توافر المعلومات المحدودة المتاحة وأخذ كافّة القيود والضغوط التي تحدّ من قدرة الإداري في المفاضلة والإختيار.

وقد أيّد "سيمون" الرشد الذاتي (الشخصي) وهو الذي يسمى **النموذج السلوكي** لإتخاذ القرار (Behavioral Model)، بعكس المدرسة الكلاسيكية التي تؤيد إلى الرشد الموضوعي وهو الذي يسمى **النموذج الرشيد (المثالي)** لإتخاذ القرار (Rational Model).[1]

وعليه فقد أشار "سيمون" إلى ضرورة استبعاد فكرة "الرشد المطلق" في المفاضلة بين البدائل عند إتخاذ القرارات. ولذلك يعتقد "سيمون" أنّ نظرية اتخاذ القرارات الإدارية ستقضي على الفجوة التي تظهر في معالجة العلوم الإجتماعية لمسألة "الرشد" (العقلانية)، والتي نلاحظها واضحة في بحوث التنظيم بين الإهتمام فقط بالعوامل الفنّية، وبين التركيز على العوامل الإجتماعية والنفسية. أيْ تتمثّل هذه الفجوة في وجود اتجاهين متعارضين:[2]

- النموذج الإقتصادي الذي يعتبر الإنسان الإقتصادي قادراً على تحقيق أعلى قدر ممكن من المعقولية في سلوكه التنظيمي وقراراته، طالما أنّ أمامه نظاماً متكاملاً من التفصيلات يسمح له دائماً بأنْ يختار ما هو ملائم وعقلي من البدائل المتاحة له.

- محاولة بعض الإتجاهات في علم النفس الإجتماعي ردّ كافّة الظواهر المعرفية إلى "العاطفة". فقد أثبت السلوكيون – الذين تأثّروا بِفْرُويد – أنّ الإنسان لا يمارس سلوكاً عقليّا أو رشيداً، فهناك دوافع لاشعورية توجّه سلوكه نحو غايات معيّنة، بل وتحدّد له الوسائل التي يختارها لتحقيق هذه الغايات.

إنّ الواقع يدلّ على أنّ الطريقة التي ينتهجها الفرد بالفعل في حلّ المشكلات – بحسب "سيمون" - تختلف تماماً عن التصوّر الذي يقدّمه النموذج الإقتصادي، إذْ يتعذّر أنْ يوجد سلوك رشيد

([1])- يضيف الكاتب "لوثانز" (Luthans) إلى هذين النموذجين (الرشيد والسلوكي) نموذجاً ثالثاً وهو "النموذج الإستقرائي الإجتهادي" (Judgmental Heuristic & Biases) ويطلق عليه أيضاً "النموذج الحدسي (Intuitive)"، حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه بالإستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ. **أنظر:** حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 229-230. **نقلاً عن:**

- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th Ed., (N. Y.: Prentice-Hall, Book Co., 1989), PP. 501.503.

- John Ivancevich, Peter Lprenzi, Steven Skinner & Philip Crosby, **Management : Quality & Competitivencess**, 2nd Ed., (Boston, Mass. : Houghton Mufflin, 1997), P. 120.

([2])- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 178. **نقلاً عن:** H. Simon**, Administrative Behavior**, (N. Y, The Free Press, 1965), P. xxiii.

بصفةٍ مطلقةٍ. فهناك باستمرار طائفة من القيود التي تفرض على قدرة الفرد لتحقيق المعقولية الكاملة. وسوف يتمكّن "سيمون" بعد تحليل هذه القيود بدقّةٍ من تحقيق التكامل بين العقلي، وغير العقلي، بين الإنسان الإقتصادي وبين الشخصية الفْرُويْدِيَّة (نموذج التحليل النفسي لأفعال الإنسان).[1]

وعليه فقد أصبح ممكناً بعد دراسة المؤسسة كنظام لإتخاذ القرارات وحلّ المشكلات – حسب "سيمون" - أنْ نجمع كِلاَ هذين الجانبين العقلي والإنساني في نموذج واحد. ذلك لأن البدائل المتاحة محدودة، من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول على المفاضلة بينها تتّسم بالمحدودية من ناحية أخرى، ومن هنا فإنّه لا مندوحة من التركيز على **القرار "المرضي"** (Satisficing/Stisfactory) وفق المتاح من البدائل المتوفرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحدّدات.[2] وهكذا يعتقد "سيمون" أنّ الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلاً من السعي للوصول إلى الإختيار الأمثل (Optimum Choice).[3]

ولذلك يوضّح "سيمون" أنّ مضمون عمل متّخذ القرار ينصبّ على تجميع كافّة المعلومات المتاحة عن الموضوع المنوي اتخاذ قرار بصدده وتحليلها ووضع عدّة بدائل للمفاضلة بينها لاختيار أفضلها وأنسبها. ولا ينتهي عمله عند هذا الحدّ، بل يجب عليه أنْ يتابع قراره عند وضعه حيّز التنفيذ، وأنْ يقنع الأفراد بتنفيذه لأنّ تنفيذ قراره سيتمّ من قبل الآخرين، ويجب عليه أيضاً أنْ يسعى لتلافي أيّ مشكلة قد تظهر، وقد سمى "سيمون" ذلك بالقدرة على وضع القرار موضع التنفيذ، وعدم القيام بذلك يعني أنّ القرار المتّخَذ - ولو كان سليماً – قد انعدمت فائدته.

وقد أكّد "سيمون" أنّ كلّ قرار متّخذ يجب أنْ يهدف إلى تحقيق هدف معيّن، وداخل التنظيم يوجد العديد من الأهداف الواجب تحقيقها، حيث يعتمد إنجازها على بعضها بعضاً، وعليه فلدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعض.

ولذلك فإنّ مراحل اتخاذ القرار حسب نموذج "سيمون"- والتي تبيّن أهمية المعلومات لكل مرحلة - تأخذ الخطوات الثلاث التالية أدناه:[4]

أ/ مرحلة الإستخبار (Inteligence Phase) لتكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذ فيها القرار، والمواقف التي تستند على اتخاذ قرارات من نوع معيّن.

ب/- مرحلة التصميم (Desing Phase) لتحديد البدائل المعروضة والتحليل المناسب لنتائج كل بديل.

جـ/- مرحلة الإختيار (Choice Phase) أيْ اختيار البديل المرضي الذي يحقّق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل.

([1])- المرجع نفسه، ص. 179.

([2])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 94. **نقلاً عن:** Simon, 1965, P. 37

([3])- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص. 229.

([4])- حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص ص. 47-48. **نقلاً عن:** H. Simon & Others, **The New Science of Management Decision**, Harper & Row Company, N. Y., 1960, P. 2.

ويضيف "سيمون" أنّه للقيام بهذه الخطوات الثلاث لإتخاذ القرار يتطلّب قدرات ومهارات متعدّدة يستطيع متّخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

ويضيف "هنري لوكاس" (Henry C.Lucas) مرحلة رابعة هي:[1]

د/- مرحلة التنفيذ (Implentation Phase) أيْ وضع برنامج لتنفيذ البديل المختار، ومتابعته والقيام بعمليات الإشراف والرقابة اللازمة لذلك.

إنّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أيْ عملية إختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف، عملية شديدة التعقيد، كما أنّ هناك قيوداً مفروضة على مبلغ "الرشد" الذي يمكن تحقيقه في اتّخاذ القرارات، طالما أنّ النتائج التي تترتّب على مجرى معيّن للفعل يصعب توقّعها كاملة، كما أنّ البدائل التي سنختار من بينها يتعذّر حصرها بأسلوبٍ عقليٍّ خالِصٍ. إذن؛ فالوظيفة الأساسية للمؤسسة تتمثّل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرّك فيه الفرد حينما يتّخذ قراراته، من خلال: تحديد مسؤوليات كلّ عضو، ووضع الأهداف المحدودة التي توجّه سلوكه، وكذلك توضيح الميكانيزمات اللازمة للإنجاز، مثل **القواعد الرسمية،** وتوافر **قنوات موصلة للمعلومات،** ووجود **برامج تدريبية** تمكّن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته.

ويقوم "سيمون" بتحليل نوعين من القيود على اتّخاذ القرارات الإدارية هما:[2]

1- قيود بيئة اتخاذ القرارات: إنّ البيئة التي يمارس فيها الشّخص اتخاذ القرارات تطرح أمامه نوعين من المقدّمات يعتمد عليها في قراراته، حيث إنّ القرار الرّشيد هو النتيجة الصحيحة التي نستخلصها من المقدمتين التاليتين:

- مقدّمات واقعية (Factual Premises): وهي قضايا تتعلّق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، أيْ تتعلّق بالوسائل (Means)، طالما أنّها تصف ما هو قائم بالفعل. وواضح أنّ هذه المقدّمات يمكن إخضاعها للإختبار التجريبي للتحقّق من مبلغ صدقها.

- مقدّمات قيميّة (Value Premises): وهي قضايا ذات طابع أخلاقي أساساً، أيْ تنصبّ على الأهداف، نتيجة لإهتمام هذه القضايا بما ينبغي أن يكون. ولذلك فهذه المقدّمات لا يمكن أن تخضع للإختبار.

وممّا هو جدير بالذكر أنّ البناء الهرمي للسلطة في المؤسسات يجعل معظم القرارات مرتكزة على مقدّمات واقعية أكثر منها قيمية، أيْ قرارات تتعلّق بالوسائل لا الغايات. ومعنى ذلك بعبارةٍ أخرى أنّ مهمّة المدير المسؤول عن المؤسسة تتمثّل في اكتشاف أكثر الأساليب فعّاليةً لتحقيق أهدافه العامّة، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة والمسؤولية إلى المستويات الرئاسية الأدنى، التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى الأقسام الفرعية... وهكذا حتى نصل إلى أدنى مستويات

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 48-49. **نقلاً عن:** Henry C. Lucas JR., **Compter Based Information Systems in Organisations**, Chicago, Science Research Associates, Inc, 1973, P. 6.

([2])- محمد علي محمد، المرجع السابق، ص ص. 179-181. **نقلاً عن:** H. Simon**, Administrative Behavior**, (N. Y, The Free Press, 1965), P. 45.

التسلسل الرئاسي. ومن خلال عملية تفويض السلطة هذه، يحدّد الرؤساء لمرؤوسيهم المقدّمات القيميّة، أيْ الأهداف والغايات التي يتعيّن إنجازها. وفي الوقت ذاته يعمل التنظيم على توافر المعلومات، والقواعد الإجرائية اللازمة لمعرفة الوسائل التي يستخدمها المرؤوسين في إنجاز الأهداف. ولاشكّ أنّ الإرتباط بين هذين الجانبين هو الذي يسمح للفرد باتّخاذ القرار الرشيد.

ويفترض النموذج الإقتصادي للرشد المطلق، أنّ الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبّقاً قائمة تفصيلية بالمقدّمات الواقعية (أيْ معرفة كاملة بالبدائل، وما يترتّب عليها من نتائج)، والمقدّمات القيميّة المتّصلة بالمشكلة المطروحة أمامه. لكن الواقع يخالف هذا التّصوّر المثالي تماماً، فمن العسير أن توجد هذه المقدّمات جاهزة، ليبني عليها الفرد قراراته الرشيدة في كلّ موقف يواجهه. ذلك أنّ الشخص الذي يتّخد القرارات لابدّ أنْ يجتهد في البحث عن هذه المقدّمات، وسوف يواجه خلال عملية بحثه بكثير من الصعوبات. ويصنّف "سيمون" هذه الصعوبات أو القيود إلى ثلاثة أنواع:

- المهارات – والعادات – والإنعكاسات غير الشعورية التي تحدّد بصورةٍ آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات (أيْ العوامل الفنّية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية وقد حُظيت بإهتمام نظرية الإدارة العلمية).

- ضغوط الدوافع والقيم، والولاء الشّخصي (أيْ العمليات الإجتماعية والنفسية وقد حُظيت بإهتمام حركة العلاقات الإنسانية).

- كميّة المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، ومبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات للإتصال تيسّر نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات. وأخيراً أنواع المعرفة التي يسهل نقلها، وتلك التي يصعب توصيلها للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي.

2- قيود الشخص القائم باتخاذ القرارات: إذا حاولنا أنْ نفحص القيود السابقة من الداخل، أيْ من وِجْهَةِ نظر الشّخص القائم باتّخاذ القرارات، فإنّنا سنلاحظ أنّ اختياره للبدائل محكومٌ دائماً بتصوّرٍ مبسّطٍ ومُحدّد للواقع، فسلوكه لا يكون رشيداً أو غير رشيدٍ بصفةٍ مطلقةٍ، بل وفقاً للموقفِ. والحقيقة أنّ الإطارَ المرجعيّ الذاتيّ للفرد، يسمح له فقط بإدراك عددٍ محدودٍ جدّاً من المقدّمات اللازمة لإتّخاذ القرارات. ذلك أنّ إدراك الفرد لهذه المقدّمات، دون غيرها هو نتاج لعمليات سيكولوجية، يجب أنْ يحلّلها الباحث في مجال اتخاذ القرارات ويحدّدها بدقّةٍ تامّةٍ. في ضوء ذلك لا تكون القرارات التي يتّخدها الفرد بالإستناد إلى هذه المقدّمات المحدودة، تستهدف تحقيق أكبر فائدة اقتصادية، بل أنّ غاية ما يسعى إليه هو **الإشباع والرضا**. وإذن، فحينما يجد الفرد أمامه بدائل متاحة ليختار من بينها، سوف يتّجه مباشرة نحو اختيار تلك التي تحدّد أهدافه الخاصّة، والتي قد تكون ملائمة لبعض المتطلّبات الثانوية، ومن ثَمَّ يغفل البحث عن أفضل البدائل من الناحية الإقتصادية.

غير أنّ "سيمون" يعتبر أنّ المعالجة العامة السابقة لعملية اتخاذ القرارات ليست كافية، فمن الضروريِّ أن ندرس بالتفصيل سلوك القائم باتخاذ القرارات في سياق التنظيم وأوّل شيئ يهمّ حسب

"سيمون" في هذا الصدد هو كيف يصبح الفرد عضواً في المؤسسة؟ وما الأسباب التي تدفعه إلى المشاركة فيها؟ يجيب "سيمون" على هذا التساؤل بالإستناد فكرة "التوازن بين المغريات وبين الإسهام الفردي" (Inducement Contribution Equilibrium) أيْ إلى **"نظرية التوازن التنظيمي"** (**Theory of Organizational Equilibrium**) التي ذكرناها سابقاً.[1]

وفي نهاية هذا العرض الموجز لنظرية اتّخاذ القرار لدى "سيمون" من الضروري الإشارة إلى نقطةٍ أساسيةٍ هي: تأكيد "سيمون" على تأثير البيئة المحيطة بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات بداخله، فهو يعتبر أنّ المؤسسة **نظام مفتوح** وليس مغلقاً تتأثّر فيها عملية تحقيق الأهداف ليس بالعوامل الداخلية فقط، بل بالعوامل والمتغيّرات التي تحدث في البيئة الخارجية بها. فعملية اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب يتأثر بالقيود التي تفرضها البيئة، والظروف السائدة فيها، وهذه الظروف والقيود لا تؤثر في عملية المفاضلة والاختيار فحسب، بل تؤثر في عدد البدائل المتاحة أيضاً أمام متخذ القرار. فإذا أخذ الأخير كل هذه الاعتبارات (المفاضلة بين البدائل، والظروف، والقيود) في الحسبان عند اتخاذه للقرار.

المطلب الرابع: مدرسة النظم (النّسق) للمؤسسة الإقتصادية

لقد أظهر علماء المنظّمات المهتمين بـ"السلوك" الإهتمام الكبير بالمتغيّر الإنساني على حساب متغيّرات أخرى للمنظّمات الرسمية، حتى قال كل من "ريتشارد سكوت" (Richard Scott) - كما ذكرنا سابقاً - أنّ السلوكيين قد درسوا "ناساً بدون المنظّمات" (People Without Organizations). ولذلك كان تحقيق التقارب بين الإتجاهين الكلاسيكي والسلوكي في الفكر التنظيمي والفكر الإداري، قد تم بفضل "نظرية النُظُم"[2] (أو نظرية النَّسَق)[3] التي أسهمت - بافتراضاتها التي أكدت التداخل بين الأجزاء والعلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية - في تقديم تصوّر واضح عن مدى التداخل بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي في المنظّمات، كما أسهمت أيضاً في الإبتعاد عن فلسفة التوازن والتآلف بين الإدارة والعمال وقبول فكرة الصراع والتناقض، واهتمام البحوث بمنازعات العمل والتفاوض والمساومات ومدى الرضا عن العمل وأهمية النقابات وتأثير العوامل البيئية. فلم يعد الإداريون مكبلون بقيود الهرم التنظيمي ونطاق الإشراف والقواعد والتعليمات في العمل ولا منساقين بمسألة الصراع والتنظيمات غير الرسمية والدافعية والتحفيز فقط، بل بدأت اهتماماتهم تتجاوز تلك الأطر المحددة ذات الإتجاه الواحد إلى اهتمامات أوسع تخوض التداخل بين

(1)- إنّ إلتحاق الفرد بالمؤسسة قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما يقدّمه من مساهمات. ويتوقّف استمراره في المشاركة على مدى توازن هذه المغريات مع مبلغ الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدّمها. ومن الواضح أنّ تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي، يتمثّل في الرضا الشخصي للفرد. ومعنى ذلك أنّ الفرد يبقى في المؤسسة ويستمر فيها في ضوء تقديره للعلاقة بين الإغراء والإسهام الذي يقدّمه، وفي ضوء البدائل المتاحة أمامه خارج المؤسسة. **راجع:** محمد علي محمد، المرجع السابق، ص. 182.

(2)- النِّظامُ: ما نَظَمْتَ فيه الشيء من خيط وغيره، وكلُّ شعبةٍ منه وأَصْلٍ نِظامٌ. والجمع أَنْظِمة وأَناظيمُ ونُظُمٌ. والنَّظْمُ: التأْليفُ، نَظَمَه يَنْظِمُه نَظْماً ونِظاماً ونَظَّمه فانْتَظَم وتَنَظَّم. ونظَمْتُ اللؤْلؤَ أي جمعته في السِّلْك، والتنظيمُ مثله. وكلُّ شيءٍ قَرَنْتَه بآخر أو ضَمَمْتَ بعضَه إلى بعضٍ، فقد نَظَمْتَه.

(3)- النَّسَقُ من كل شيء: ما كان على طريقة نِظامٍ واحد، عامٌّ في الأشياء. والنَّسَقُ: كواكب مصطفة خلف الثريا (الثُّريا: النجم المعروف). ويقال: رأَيت نَسَقاً من الرجال والمتاع أي بعضُها إلى جنب بعض.

المتغيرات والإعتمادية والتفاعل بين مكونات المنظّمة وسبل التكيف والتوازن وكذلك بالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية والسيطرة على المعلومات.[1]

ولذلك قامت وتقوم نظرية النظم (المفتوح)على أساس تأكيد العلاقة بين أي منظّمة وبين البيئة المحيطة بها، حيث إنّ عمل المنظّمة وفعاليتها يتوقفان على استمرار حصولها على الموارد (أو المدخلات) من البيئة المحيطة. كما أنّ من خصائص النظام المفتوح اختصاصه بتحويل المدخلات لإنتاج شيء يمكن أن تفيد منه الجماعات الخارجية أو الأنظمة الأخرى. أي أنّ المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات، مثال ذلك المصنع الذي يحصل على مدخلات معينة ويقوم بتحويلها إلى سلع تشبع رغبات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع.[2]

وعلى ذلك يمثّل مدخل النظم أسلوباً جديداً للتفكير في المنظمات ويمدنا بالإطار اللازم لإستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.

الفرع الأول: مفهوم النظام ونظرية النظم

هناك عدد كبير من تعريفات النظام (أو النسق) (System)، ولذلك وجب التطرّق إلى مجموعة منها لكُتّاب مختلفين تناولوا موضوعه بالدراسة والبحث:

- وعرّفه كل من "كاتز" و "روزنزويغ" (Katz & Rosenzweig) بأنه:"الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً".[3] وعرّفاه أيضاً مع "ريتشارد جونسون" (Richard Johnson) بأنه :"الكيان المتكامل المعقد المتحقق من أجزاء وعناصر متداخلة ومتبادلة التأثير في أداء وظائف وأنشطة محصلتها الأخيرة الناتج الذي يسعى لتحقيقه النظام".[4] أما "ريتشارد جونسون" وحده فعرّفه بأنّه:"الكلّ الذي تدور بين عناصره تفاعلات تعمل في إطاره على تحقيق أهداف محدّدة".[5]

- عرّف كل من "جوزيف أوكونور" و "أيان ماكدرموت" (Joseph O’Connor & Ian McDermott) النظام بأن:"كيان يدعم وجوده ويحافظ عليه، ويعمل ككل من خلال تفاعل أجزائه".[6]

- عرّفه "ليدفينغ فون بارتالانفي" (L. Von Bertalanffy) بأنه:"مجموعة عناصر متفاعلة".[7]

- عرّفه "شارلز شودرباك" (Charles Schoderbek) بأنّه:"مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".[8]

([1])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 240.

([2])- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، المرجع السابق، ص.218. **نقلاًعن:** Kats D. & Khan R., **The Social Psychology of Organizations,** N. Y., Wiley and Sons, Inc., 1966, PP. 8-13.

([3])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 83. **نقلاً عن:** Katz& Rosenzweig., 1967, P. 4.

([4])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 220.**نقلاً عن:** R. Johnson, Kast & Rosenzwelg**, The Theory and Management of Systems**, N. Y., McGraw-Hill Book Co., 1967, P. 4.

([5])- طارق حماده، **منهاج النظم: إطار متكامل لدراسة الظواهر الإجتماعية (نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية)**، إدارة البحوث والدراسات، المنظّمة العربية للعلوم الإدارية، (عمان- الأردن: مطابع الدستور التجارية، 1985م)، ص.18. **نقلاً عن:** Richard Johnson, **The Theory andManagement of Systems**, N.Y : McGraw-Hall,1963.

([6])- جوزيف أوكونور و أيان ماكدرموت، **فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات**، (الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2005م)، ص. 10.

([7])- Ludwing Von Bertalanffy, **Théorie Générale des Systèmes**, Traduit par: Jean Benoist Chabrol, (Paris –France: Dunod, 1984), P. 53.

([8])- نوري منير، **نظام المعلومات المطبّق في التسيير**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012م)، ص.16. **نقلاً عن:** Schoderbek Charles & Others, **Management Systems**, Business Publication, Dalos, 1980, P. 12.

- ويعرّف كل من "هارتمان" و "لاريد" (Hartman & Larid) النظام بأنه:"ذلك الكل والذي يتكون من أجزاء متداخلة فيما بينها ومعتمدة على بعضها البعض".[1]

- أما "أروى يحي عبد الرحمن الإرياني" فتعرّفه بأنه عبارة عن:"مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل بعضها ببعض لتحقيق هدف محدد". أو أنه:"مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لأداء أنشطة لتحقيق أهداف محددة".[2]

- وبالنسبة لـ"سونيا محمد البكري" و"علي عبد الهادي مسلم"، فإن النظام هو:"مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معاً لتحقيق هدف محدد". أو هو: "مجموعة من الأجزاء التي تنتظم في شكل كل معقد، لتحقيق هدف سبق تحديده".[3]

ويظهر الفحص الدقيق لهذه التعاريف، أنه يجب شمول تعريف النظام على ثلاث عوامل:

- ✔ أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو المكونات.
- ✔ أنّها ذات علاقات متبادلة أو متداخلة أو مترابطة أو متفاعلة أو معتمدة على بعضها.
- ✔ أنها تعمل معاً في سبيل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة ومحددة.

وبذلك يشمل تعريف النظام وعوامله الثلاثة عدداً كبيراً من الظواهر بدءاً بالكون وانتهاءً بأي كيان عضوي أو أي جزء منه. فالكون نظام هائل يضم مجموعة من النظم العليا تضم عدداً من النظم الفرعية والتي تضم بدورها أجزاءً مفصلة. وبذلك تصبح هذه المكونات نظماً صغيرة في النظم الفرعية وهي متداخلة فيما بينها أي مفتوحة على بعضها، وبالتالي يصبح النظام مفتوحا بسبب علاقاته بالنظم الأخرى فهو يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة به ويتبادل التأثير معها.[4]

ولذلك نجد مدخل النظم معروف في مجال العلوم الطبيعية[5] حيث يوجد نظام الكواكب كالمجموعة الشمسية ونظام الأرض وغيرها. وكل نظام منها يعتبر نظاماً فرعياً من نظام أكبر يعتبر بدوره نظاماً فرعياً من نظام أكبر وهكذا حتى نصل إلى النظام الأكبر وهو نظام الكون. كما أنّ مدخل النظم معروف في مجال العلوم البيولوجية مثل نظام الجسم الإنساني وما يتضمنه من نظم فرعية كنظام الأعصاب ونظام الدورة الدموية ونظام التنفس وغيرها.[6]

([1])- Hartman, A. & Larid, J., **Family-Centered Social Work Practice**, (New York: The Free Press, 1983), P. 62.

([2])- أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، (حلب- سوريا: شعاع للنشر والعلوم، 2008م)، ص. 15.

([3])- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1995م)، ص. 45.

([4])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 220-221.

([5])- في الخمسينيّات من القرن العشرين الماضي اقترح البيولوجي (L. Von Bertalanffy) نظرية لتفسير كل الظواهر العلمية، نظرية صالحة للعلوم الإجتماعية بقدر ما هي صالحة لعلوم الطبيعة، تنطلق من الذرة والجزيء، عبورا بالخلية، بالعضو والعضوية المفردة، وصولاً إلى الأفراد، الجماعات والمجتمعات. لقد سجل (L. Von Bertalanffy) أن المجتمعات تتكون من أفراد، الفرد من أعضاء، العضو يتكون من خلايا، الخلايا تتكون من جزئيات، والجزيء يتكون من ذرات، وباتجاه التعميم، أطلق على تلك الظواهر مسمى "نُظم"، ثم أخذ يبحث عن القوانين والمبادئ الأساسية التي تفسّر كل النظم. فقد أسّس (Von Bertalanffy) النظرية العامة للنظم، مقترحا بناء نماذج نظرية واكتشاف المبادئ العامة القابلة للتطبيق عالميا على النظم البيولوجية، السوسيولوجية، والرمزية من أي نوع. وقد أكّد منذ البداية على أن النظرية العامة للنظم تهدف بالأساس إلى صياغة المبادئ الصادقة على أي نظام كان. وتقوم النظرية العامة للنظم على مفهوم التماثل الشكلي (Isomorphism) بين قوانين مختلف فروع العلم. وتنظر للعالم على أنه منظمة كبيرة، والمؤسسة الإنسانية "نظام مفتوح هادف"، وهي تنظر للعالم على أنه علاقات تبادلية وترابطات كل الظواهر، وتؤكد على مبدأين أساسيين يفيدان بأن النظام بطبيعته مفتوح على بيئته، وأن هناك مفاهيم مشتركة وقوانين عامة تحكم كل النظم بغض النظر عن طبيعتها. وفي بداية السبعينيات من القرن العشرين الماضي نشر (Jay Forrester) كتابه (World Dynamics) حيث أرسى قواعد فرع علمي جديد هو دينامية النظم، وذهب إلى حد اقتراح نماذج رياضية قابلة للإجراء على الحاسوب، ثم سار عديد من الباحثين من مختلف التخصصات العلمية (علم الإقتصاد، علم الأحياء، علم البيئة، التسيير...) في هذا الإتجاه، سعيا نحو بناء نماذج دينامية واستخدامها. **لمزيد من التفصيل انظر:** بوعبد الله لحسن و ناني نبيلة، **مقاربة منظومية للبرامج التكوينية**، (سطيف- الجزائر: منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، 2010م)، ص ص. 61-67.

([6])- زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص. 32.

وباستخدام مفهوم النظام يمكن أن نعرّف المنظّمة كنظام فإذا ما وصفت المنظّمة بأنها نظام فسوف تحتوي على نظم فرعية تختص بالتسويق، الإنتاج، التمويل...إلخ. والنظم الفرعية لأي منظّمة سوف تتحدّد بواسطة أهداف هذه المنظّمة.

ومن أهم الدلالات الحيوية المرتبطة بهذه العوامل وبالتالي بتعريف النظام:[1]

* **النظام يعمل ككل**، وبهذا فهو يتجاوز خصائصه، ويفوق خصائص الأجزاء أو العناصر التي يتكون منها. وهذه الخصائص تعرف بـ"الخصائص المنبثقة"؛ فهي تنبثق من النظام وهو يعمل. فمثلاً حركة السيارة خاصية منبثقة: إن السيارة تحتاج إلى خزان الوقود والمحرك والعجلات وغيرها لتتحرك، ولكن خزان الوقود والمحرك والعجلات منفصلة عن بعضها البعض لا تحرك السيارة. فالنظام يتميز بخصائص منبثقة لا تتواجد في الأجزاء أو العناصر، ولا يمكن التنبؤ بخصائص نظام كامل بتفكيكه وتحليل أجزائه وعناصره.

* **النظام يفقد خصائصه إذا تم تفكيك أجزائه وعناصره** تماماً مثلما لا يتم ظهور خصائص النظام إلا من خلال النظام ككل وليس من خلال مجموع أجزائه وعناصره منفردة. فمثلاً حين تفكيك أجزاء البيانو لا ولن نجد الصوت بل ومن المستحيل أن نجده قبل تجميع البيانو مرة أخرى.

والتحليل هو الإسم الذي يطلق على تفكيك أجزاء الشيء لمعرفة طريقة عمله. وهذا يفيد في التعامل مع بعض أنواع المشاكل أو التعرّف على الأنظمة الفرعية الصغيرة التي يتكوّن منها نظام كبير. والتحليل يكسبنا المعرفة ولكن لا نستطيع فهم خصائص النظام ككل من خلال تفكيك النظام إلى أجزاء. ومتمم التحليل هو التركيب أي دمج الأجزاء لتكوين الكل. والتركيب يكسبنا الفهم، والطريقة الوحيدة لفهم كيفية عمل النظام هي متابعة النظام وهو يعمل ككل.

إن التحليل بمدخل النظم يسمح بتعيين التعقيدات الموجودة في المؤسسة داخل بيئتها، وذلك بتفكيكها إلى نظم جزئية متفاعلة فيما بينها، حيث تضبط الأهداف، المداخل، والمخارج، مع المؤشرات التي تعين الفعالية. ويعتبر هذا المنظور أداة قوية للوصف، الفحص ونمذجة المؤسسات. وقد تطرق "بئير"(Béer) على سبيل المثال إلى ترتيب أنظمة المؤسسة إلى ثلاثة مستويات، وذلك حسب درجة التعقيد، وهي المؤسسة البسيطة سهلة التشكيل، التحكم والتسيير، المؤسسة المعقدة التي يتطلب التحكم فيها بذل مجهود معتبر، والمؤسسة الأكثر تعقيدا التي تتطلب جهدا أكبر قصد التحكم في النظام إلى مستوى أجزائه. وتطرق "فورستر"(Forrester) إلى الديناميكية الصناعية.[2]

ويمثل تحليل النظم (Systems Analysis) تحليلا للكليات (Wholes) وليس للأجزاء (Parts) ولهذا نجد أن مدخل النظم يركز على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وهو يشير إلى المجموع أو الكل (Wholeness) حيث الكل شيء مختلف عن الأجزاء المكونة لهذا

([1])- جوزيف أوكونور و أيان ماكدرموت، المرجع السابق، ص ص. 13-18.

([2])- بهدي عيسى، **"رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي"**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2004م/2005م)، ص. 36.

الكل وأكبر منها وذلك إذا ما نظرنا إلى هذه الأجزاء بصفة منفردة. وفي مجال المنظمات وإدارتها يوجه مدخل النظم الإنتباه إلى المنظمة ككل متكامل (Integrated Whole) أي باعتبارها نظاماً أساسياً يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها، فهم حقيقة أعمال النظام الأساسي. كما يوجّه مدخل النظم الإنتباه إلى تحديد أهداف النظام الأساسي (المنظمة) وإلى تحديد الوظائف والأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك إلى علاقة النظام الأساسي (المنظمة) بالنظام الأكبر الذي يعمل في إطاره وهو البيئة (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية).[1]

الفرع الثاني: نظرية النظام المفتوح

كانت حصيلة جهود كل من "كاتز" و "كان" (D. Katz & R. Kahn) في مركز البحوث المسحية بجامعة ميشغان، ظهور اتجاه جديد في علم الإجتماع الصناعي لدراسة المنظّمات، ابتعد عن الإطار النفسي في تحليل العلاقات الإنسانية، محاولاً استخدام التحليل النفسي الإجتماعي في توسيع نطاق وصف العمليات التنظيمية وتفسيرها، وذلك باعتماد تصوّرات فرضية مثل (النظام) حيث استفاد هذان الباحثان من نظرية "بارسونز" (T. Parsons)[2] في تقديم **نظرية النظام المفتوح (Open-System Theory)** التي تضمنت خصائص هذا النظام وكيفية استخدامه لوصف الجوانب الرئيسية لبناء المنظمات ووظائفها وكذلك عوامل ديمومتها وفنائها والتنبؤ بنتائجها وكفاءتها.[3]

فـ"كاتز" و "كان" من علماء النفس الإجتماعي التنظيمي، الذين أكّدوا على ضرورة النّظرة للمنظّمة كنظام مفتوح. وبيّنوا عدة أسباب وموجبات للنظر للمنظّمة من هذا المنظور، ولتفحص علاقات المنظّمة مع البيئة المحيطة، والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم واستقراره.[4]

ترتكز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل بقاء المنظّمة واستقرارها عبر فهم العلاقة بين البيئة بما تقدمه من مدخلات (سلع وخدمات) وبين الطاقة الداخلية الكامنة (الدافعية) التي تقود إلى الإنتاجية، وبالتالي تصبح هذه الأخيرة سبباً لبقاء المنظّمة وديمومتها، لأنّ عمل المنظّمة يتوقف على استمرار حصولها على (المدخلات) من البيئة، حيث تقوم بتحويلها إلى الأشكال المطلوبة من الجماعات والمنظّمات الأخرى، وبذلك يتكوّن النظام المفتوح من الأجزاء أو العناصر التالية أدناه:

([1])- زكي محمود هشام، المرجع السابق، ص. 33.

([2])- يعد "تالكوت بارسونز" (T. Parsons) [1902م-1979م] في مقدمة الذين استخدموا مصطلح "النظام الإجتماعي المفتوح" في كتابه "بناء الفعل الإجتماعي" (Working Paper in the Theory of Action) وطوّر صياغته فيما بعد. حاول "بارسونز" تطبيق إطاره النظري عن النظام الإجتماعي في دراسة وتحليل المنظمات في كتابه "البناء والعملية في المجتمعات الحديثة" (Structure and Process in Modern Societies) وكذلك في مقالين آخرين، حيث أشار إلى أن المنظمات هي نظم اجتماعية تتكون من نظم فرعية كالجماعات والإدارات...إلخ، وهي جزء من تنظيمات أشمل كالمجتمع، وهي نظم متداخلة العلاقات، تبدأ بشخصية الفرد والجماعات وحتى المجتمعات. فهناك تساند بين هذه النظم إلا أنه مقرون بنوع من الإستقلال النسبي. فالمنظمات مجتمعات صغيرة لأنها تتسم بكثير من خصائص النظم الإجتماعية. وقد أقام "بارسونز" نظريته في المنظمة على وجود أربعة متطلبات وظيفية أساسية لكل نظام اجتماعي: التكيف (Adaptation)، تحقيق الأهداف (Goal Attainment)، التكامل (Integration) والكمون (Latency). ويختص المطلبان الأولان (التكيف وتحقيق الأهداف) برسم العلاقة بين المنظمة والبيئة. وأشار "بارسونز" إلى أن هذه الأبعاد الأربعة تحقق إطاراً للتحليل قادراً على دراسة كافة النظم الإجتماعية. **لمزيد من التفصيل أنظر:** محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 222-225.

([3])- المرجع نفسه، ص. 227 . **نقلاً عن:** D. Katz & R. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, N. Y. Wiley and Sons, 1960.

([4])- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص. 89. **نقلاًعن:** Ganial Katz & Robert I. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, (New York: Wiley, 1966).

أولا: المدخلات (Inputs): وهي أسباب حركة النظام، وغالباً ما تأتي من البيئة المحيطة به. والمدخلات نوعان:[1]

1- مدخلات مطلوبة يحتاجها النظام ويسعى أعضاؤه إلى توفيرها.

2- مدخلات مفروضة تفرضها البيئة ولابدّ من استيعابها ومحاولة الإفادة منها (كالتغيرات البيئية في القوانين والتشريعات).

وتلعب المدخلات دوراً أساسياً في إثارة النظام نحو سلوك محدد، وبالتالي فإن الجزء أو العنصر الثاني (العمليات أو التشغيل أو الأنشطة) يعتمد على المدخلات ونوعيتها وتدفقها.

ثانيا: العمليات أو التشغيل أو الأنشطة (Process/Transformation/Activities): أي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه، فهذا الجزء أو العنصر يستثمر المدخلات (الإفادة من الموارد المتاحة) باستهلاك الطاقات المتاحة لهلمعالجة تلك الموارد.

ثالثا: المخرجات (Outputs): وهي المنجزات المتحققة عن العمليات أو التشغيل أو الأنشطة والتي يتولى النظام طرحها بأشكال وأنماط حسب حاجة البيئة، لذا فإن هذه المخرجات هي وسيلة النظام للحصول على موارد جديدة كمدخلات مطلوبة لإستمرار العمليات أو التشغيل أو الأنشطة.

الشكل رقم (10): نموذج مبسط لعناصر النظام المفتوح

المصدر: إعداد الباحث

وقد قدم "كاتز" و "كان" تصوراً للنظام المفتوح، من خلال تحديد خصائص النظام المفتوح لتفسير طبيعة العلاقة بين المنظّمة والبيئة المحيطة، وكيفية إسهامها في حيوية المنظّمة واستمرارها من خلال تسع مستويات، هي:[2]

1- استيراد الطاقة (الموارد الأساسية).

2- الفعاليات أو الأنشطة الداخلية (عمليات التحويل).

3- ترابط الأجزاء والعناصر وتكاملها عن طريق التبادل والتنسيق فيما بينها.

4- استمرار النشاط ودورية الأحداث (تغير الطاقة بشكل دوري ومتتابع) التي تعطي للمنظمة بنائها.

([1])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص.227-228. **نقلاً عن:** D. Katz & R. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, N. Y. Wiley and Sons, 1960.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 229-230. **نقلاً عن:** D. Katz & R. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, N. Y. Wiley and Sons, 1960, PP. 19-29.

5- خزن الطاقة لمواجهة احتمالات الفناء وتحقيق البقاء والإستمرار(الأبنية والأموال والموارد والمعنويات...إلخ).

6- تدفق المعلومات والتغذية العكسية والترميز وفهم الظروف المحيطة.

7- حالة الإستقرار والتوازن الحركي أو الديناميكي (الإستقرار باستيراد الطاقة من البيئة لمواجهة الفناء، أما التوازن فهو توازن داخلي بين أجزاء وعناصر النظام، وتوازن خارجي مع البيئة المحيطة عن طريق أجزاء وعناصر متخصصة).

8- الإتجاه نحو التمايز والإختلاف بين مستويات المنظمة.

9- النهايات المتماثلة للنظم المفتوحة.

رابعا: التغذية العكسية (Feedback/Rétroaction)**:** هناك عدد كبير من المصطلحات التي تعبّر عن نفس معنى "التغذية العكسية" مترجمة عن المصطلح الأجنبي (Feedback) مثل: التغذية الرجعية أو الراجعة أو الإرتجاعية، التغذية المرتدة، التغذية الخلفية، دائرة الإنعكاس، الإرتداد العكسي، التلقيم المرتدّ. ولذلك وجب التطرّق إلى مجموعة من تعريفاتها:

- عرّف كل من "جوزيف أوكونور" و "أيان ماكدرموت" (Joseph O'Connor& Ian McDermott) التغذية الرجعية بأنها:"مخرجات نظام تعود إليه كمدخلات أو هي عودة المعلومات لتؤثر في الخطوة التالية".[1]

- عرّفها "ليونارد راستريغين" (L. Rastrigin) تتكوّن عموماً من:"تنظيم فعل محدّد على موضوع التحكّم". ويرى بأنها الوسيلة الأكثر فعالية ضدّ المصادفة.[2]

- وعرّفها "خير الله عصار" بأنها:"الردّ الذي يتم (بناء على منبّه) بشكل موسّع بحيث يتضمّن معلومات ما".[3]

- وعرّفها "سعد غالب ياسين" بأنها تعني:"عملية تصحيح الإنحرافات أو الأخطاء التي تعتري عمل النظام. وهي أشبه ما تكون بالتحكّم والرقابة الذاتية للتأكد من مدى فعّالية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة".[4]

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار التغذية العكسية من العلاقات الهامة في أيّ نظام وتمثّل الوسيلة التي يُضبط بها النظام، ويقيس ويقارن المخرجات الحقيقية بتلك المخرجات المطلوبة للوصل إلى الهدف؛ أي يعطي الإشارة والتنبيه لكل من عنصري المدخلات والعمليات (أو التشغيل أو

([1])- جوزيف أوكونور و أيان ماكدرموت، المرجع السابق، ص. 63.
([2])- ليونارد راستريغين، **مملكة الفوضى: محاولة في فهم آليات عمل المصادفة والسبرنيتية**، ترجمة: عبد الهادي عبد الرحمن، ط1، (بيروت- لبنان: دار الطليعة، 1995م)، ص. 48.
([3])- خير الله عصار، **مدخل للسيبرنطيقا الإجتماعية: محاولة التحكم بالسلوك الإجتماعي**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م)، ص. 37.
([4])- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998م)، ص. 18.

الأنشطة أو المعالجة) للإستمرار في العمل دون أي تغيير أو القيام بالتعديل المناسب أو التوقف عن العمل".[1]

ممّا سبق نستنتج بأنّ فكر الأنظمة هو تفكير في حلقات (دوائر)، وليس تفكيراً في خطوط مستقيمة، أن أجزاء النظام مرتبطة بعضها ببعض سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهكذا ينعكس التغيير في جزء على بقية الأجزاء. وهذا بدوره يؤثّر في الجزء الذي تغيّر في الأساس، أي أنّ الجزء الأصلي يستجيب للتأثير الجديد، وهكذا يعود التأثير للجزء الأصلي في صورة معدّلة، أيْ أنّ هناك حلقة (دائرة) وليس خطاً مستقيماً، وهذا ما يسمّى حلقات أو دوائر التغذية العكسية.[2]

الفرع الثالث: المؤسسة الإقتصادية كنظام مفتوح

بموجب فكرة النظام المفتوح فإنّ المؤسسة الإقتصادية هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمّم لتحقيق أهداف معيّنة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية، والمال، والموارد البشرية، أو التكنولوجيا اللازمة، ثمّ يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكّن المؤسسة الإقتصادية من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. فالمؤسسة الإقتصادية هنا تشبه الكائن الحي فهي عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنّه مفتوح عليها عن طريق المدخلات والمخرجات، كما أنّه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معيّنة، وتتأثر ببعضها، وتؤثر في المؤسسة الإقتصادية ككل.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأنّ العمل الأساسي للإدارة هو الحصول على المدخلات (الموارد المادية والبشرية)، ثمّ تشغيل تلك المدخلات بفاعليّة وكفاية كي تتحوّل إلى مخرجات (سلع وخدمات) يحتاجها المجتمع أو السوق أو العميل. أو هو تحقيق إنجازات اقتصادية محدّدة من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.[3]

لقد ساهمت عوامل كثيرة في استخدام مدخل النظم في المؤسسات الإقتصادية، منها:[4]

- زيادة درجة التعقيد في الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها معاً.

- سرعة التغيير فيما يتّصل بالموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العاملة والمواد والآلات ورأس المال، بجانب العمليات المختلفة، بحيث أضحى كل ذلك ذا طبيعة ديناميكية غير ثابتة.

- ازدياد التداخل والتفاعل الوظيفي بين الإهتمامات والمهام والأنشطة لدى الفرد أو المجموعة أو المنظّمة والمؤسسة الإقتصادية، وقد أدّى ذلك إلى النظر إليها كنظام متكامل يتفرّع منه نظم فرعية متداخلة ومترابطة معاً. فوظائف المؤسسة تكمل بعضها البعض (مثلاً ترتبط وظيفة البيع بالتصنيع

---

(1)- محمد محمد الهادي، **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، ط1، (القاهرة- مصر: دار الشروق، 1989م)، ص. 26.
(2)- يحي محمد نبهان، **الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة**، ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري، 2008م)، ص. 135.
(3)- صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، ط13، (القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م)، ص. 562.
(4)- محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص. 29.

ودراسة السوق والبحث والتطوير والحسابات...إلخ. وتتداخل الرقابة على الإنتاج مع الوظيفة المالية وتخطيط الموارد البشرية...إلخ).

وبتأثير من العوامل السابقة اعتبرت المنظّمة أو المؤسسة الإقتصادية نظاماً مفتوحاً على بيئته، يحوي على مجموعة من المكوّنات أو الأجزاء ذات العلاقات المتداخلة المصمّمة سلفاً لتحقيق هدف أو أهداف معيّنة. وهي نظام إداري في حدّ ذاته تستقبل المدخلات من موارد الموارد البشرية والمواد والآلات والأموال...إلخ من البيئة، كما تستقبل أيضاً منها المعلومات حتى تتمكّن الإدارة من تحديد الأهداف والخطط والبرامج والتنبؤات التي تحتاجها حتى تخرج مخرجاتها من المنتجات والخدمات إلى هذه البيئة المحيطة بها.

وفي هذا الإطار لوحظ وجود علاقة بين بيئة نظام المؤسسة الإقتصادية ومكوناته من النظم الفرعية؛ حيث يمكن ملاحظة أن البيئة الخارجية تمدّ النظام بالموارد الرئيسية المحتاج إليها كالموارد البشرية والآلات والمواد والأموال التي تستخدم في وحدات المؤسسة أو النظم الفرعية (الموارد البشرية، التسويق، المالية، والإنتاج) للنظام حتى يتمكّن من أن يحقّق أهدافه.وتعتبر البيئة الخارجية المستقبل الرئيسي لمخرجات النظام من خدمات ومنتجات، كما تساهم المؤسسة مساهمة فعالة على كافة المستويات الحكومية في صورة ضرائب مدفوعة وقوانين مستخدمة.[1]

وعليه فالمؤسسة الإقتصادية عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بكاملها كياناً أكبر من الأجزاء التي تكوّنت منها. فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد تعدّ بمثابة نظم فرعية تشكل بكاملها المؤسسة الإقتصادية. كما أن هذه الأخيرة يمكن اعتبارها نظاماً فرعياً من نظام أكبر هو البيئة التي تعمل فيها. وبالتالي فإنّ نظرية النظم تهتمّ بدراسة المؤسسة الإقتصادية ككل بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف وتوضّح العلاقات المتعدّدة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وبين المؤسسة الإقتصادية ككل. وتعنى بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.[2]

المطلب الخامس: المدرسة الظرفية للمؤسسة الإقتصادية

أكدت نتائج الدراسات التي تمّ عرضها في إطار المدارس والنظريات الكلاسيكية، السلوكية واتخاذ القرارات للمؤسسة الإقتصادية السابقة صعوبة تحقيق نموذج نظري شامل وثابت في قدرته على إدراك وفهم المنظّمات المختلفة بل وحتى المتماثلة منها في بيئات متفاوتة، وأكثر من ذلك المنظّمة ذاتها في ظروف وأوقات مختلفة. فعلى الرغم من الإسهامات الكبيرة في إغناء الفكر التنظيمي وتطويره لم تستطع المدارس والنظريات السابقة تقديم منظور قادر على استيعاب قوانين الظاهرة التنظيمية وفهم متغيرات السلوك التنظيمي. فالمدارس والنظريات السابقة تواجه عدداً من محّددات بناء النظرية نجملها فيما يلي:[3]

([1])- المرجع نفسه، ص. 29.
([2])- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص ص. 29-30.
([3])- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص ص. 260-261.

* التغير الدائم في المواقف السلوكية بسبب الطبيعة المتغيرة للإنسان وللجماعة البشرية. فالمنظمات على اختلافها تعاني من عدم الثبات أو تتسم بالتوازن الحركي بشكل يجعل الإفتراضات الصادقة عن السلوك التنظيمي في موقف ما (مكانا وزمانا) افتراضات غير صادقة في موقف آخر.

* تعدد وتنوع متغيرات السلوك التنظيمي يعيق القدرة على حصر كل المتغيرات والإلمام بها وإدراك تأثيراتها، بما يحرم أي نظرية من إمكانية التعرض لكل هذه المتغيرات وفهم علاقتها بالسلوك التنظيمي.

* التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات العديدة والمتنوعة يزيد من حالة عدم الثبات في علاقتها مع بعضها من جهة ومع السلوك التنظيمي من جهة أخرى.

* الحركية العالية في العلاقات بين المنظّمة –نظاماً مفتوحاً- وبين بيئتها يقلّل من إمكانية خضوع متغيرات السلوك التنظيمي لقوانين ثابتة لأن ثباتها نسبي.

يمكن القول بأن ما أفرزته نتائج الدراسات الميدانية المعتمدة على افتراضات نظرية النظم كانت البداية للتوجّه الجدّي نحو منظور حركي وغير شمولي تبلور في النظرية الظرفية (The Contingency Theory)، والتي تمثل اعترافاً من علماء المنظّمة بصعوبة بناء نظرية ذات افتراضات ثابتة، أيْ صادقة، لكل الظروف، ممّا أدّى بهم إلى التركيز على حركية المواقف التنظيمية ومحاولة اكتشاف قوانين الحالات أو المواقف وصولاً إلى عوامل ومتغيرات كل حالة أو موقف.

لقد تميّز الأساس الفكري لنظرية النظم بتوجُّهٍ جديدٍ في نظرية المنظّمة، يتمثل بالتخلّص من النماذج المثالية والوصفات الجاهزة القائمة على البحث عمّا يجب أنْ تكون عليه المنظّمة، ومن ثم التركيز على النماذج الواقعية والوصفات الآنية القائمة على البحث عن ما هي كائنة عليه فعلاً، وذلك بالبحث عن التباين الموقفي والبيئي وعن احتمالات عدم التأكّد ومصاعب التنبؤ وعن التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات التنظيمية ودورها في تكيّف المنظّمة للبيئة ونجاحها (فاعليتها وكفاءتها). لذلك جاءت افتراضات النظرية الظرفية موّزعة تحت عناوين عديدة منها؛ **الموقفية والظرفية والإعتمادية والشرطية والإحتمالية.** هذه التسميات تمثّل التباين في اهتمامات روّاد النظرية الظرفية ضمن مجموعة من التصوّرات الأساسية التي يركّز كل منها على جانب من متغيّرات السلوك التنظيمي، وقد عولجت هذه التصورات ضمن اتجاهين (الموقفية والظرفية)[1]، هما:

1- الموقفية (Situational).

2- الظرفية (Contingency).

([1])- يخلط الكتاب بين الموقفية والظرفية بسبب الإهتمام المشترك بمسألة التكيف للمواقف أو للظروف المحيطة بالحالة، إلا أن دراسات الموقفية اهتمت ببناء نماذج نظرية في القيادة مثلاُ نموذج "فيدلر" ونموذج "فروم" وهي بذلك ركزت على جانب معين من الظاهرة التنظيمية دون التعرض لجوانب أخرى منها. وتعد الموقفية واحدة من الأسس الفكرية للمدخل الظرفي لكونها حفزت الإهتمام بمسألة التكيف لشروط الموقف أو الحالة التنظيمية. وبعامة يعد المدخل الظرفي حصيلة تفاعل ثلاث اهتمامات فكرية هي: الموقفية (نظرية القيادة)، النظمية، والتكاملية. ولابدّ من الإشارة هنا إلى أن مصطلح الظرفية (Contingency) كمفهوم علمي كان وضع من طرف كل من "لورنس و لورش" (Lawrence & lorsch)، حيث أوضحا بأن استخدامهما له كان محاولة لفهم وتفسير كيفية عمل المنظمة تحت ظروف مختلفة ومتنوعة، وقد وجدا في البيئة مصدرا للمؤثرات التكيفية التي تقرر (قسرا أو احتمالا) هيكل المنظمة وعملياتها. **أنظر كل من:** - المرجع نفسه، ص ص. 262-263. وهامش (*) ص. 262. **نقلاً عن:** P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, **Organization and Environment**, Harvard Univ. Press, 1967, P. 157.

- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 97.

الفرع الأول: النظرية الموقفية

أكّدت **الموقفية (Situational)** عدم ثبات المواقف والحالات التنظيمية إلاّ أنّ دراستها ونماذجها اهتمت بأنماط القيادة في مواجهة المواقف المتباينة.

وتعتبر "جوان وودوارد" (Joan Woodward) رائدة هذه النظرية حيث قامت في الفترة بين 1953م و1957م بإجراء دراسة ميدانية لـ 100 مؤسسة صناعية إنجليزية، لتحديد الهيكلة المثلى لها، فتوصّلت إلى أنّ الإختلاف بين هياكل المؤسسات ناتج عن الإختلاف في التكنولوجيا المعتمدة.[1] ولذلك قامت بتنميط هذه المؤسسات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط على النحو التالي:[2]

- المؤسسات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة وفيها يتم الإنتاج بالوحدة، ويكون قليلاً من حيث الكمية.

- المؤسسات الصناعية التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير وهي التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات كبيرة مثل التلفزيون والسيارات.

- المؤسسات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد وفيها تكون العمليات الإنتاجية مستمرّة مثل صناعة تكرير البترول.

وقد درست "وودوارد" العلاقة بين نمط التكنولوجيا وعمليات الإنتاج وبين البناء التنظيمي، فتبيّن أنّه كلّما زادت درجة التعقيد الفنّي داخل المؤسسات الصناعية، زاد عدد المستويات الإشرافية، وانخفضت تكلفة العمل. وفي المؤسسات الصناعية التي تستخدم الإنتاج الكبير يتّسع نطاق الإشراف – أي يزداد عدد المرؤوسين – بالمقارنة بالمؤسسات الصناعية الأخرى التي تستخدم الإنتاج بالوحدة أو الإنتاج المستمر.[3]

إنّ تبنّي هذا التصوّر – التكنولوجيا محدّد أساسي للبناء التنظيمي - من طرف العديد من المفكّرين كان بداية لظهور وتطوّر النظرية الموقفية التي تعتمد على مواجهة تحدّيات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:[4]

- تحديد ظروف المؤسسة.

- تحديد الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف.

([1])- سواكري مباركة، **"معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي"**، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2008م)، ص ص 18-19. **نقلاً عن:** Scheid Jean-Claude, **Les Grands Auteurs en Organisation**,Dunod, Paris, 1999.

([2])- طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، المرجع السابق، ص. 30.

([3])- المرجع نفسه، ص. 30. **نقلاً عن:** R. M. March & H. Mannarie, «**Technology & Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories**», «**Administrative Science**»,Quarterly 26, (March 1981), PP. 47-49.

([4])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص ص 18-19. **نقلاً عن:** Scheid Jean-Claude, **Les Grands Auteurs en Organisation**,Dunod, Paris, 1999.

فقد بدأت النظرية الموقفية باعتبار تكنولوجيا الإنتاج كأحد الظروف الأساسية والأكثر أهمية لإختيار هيكلة ما. ثمّ اتسعت فيما بعد مرتكزة دائماً على أهميّة الظروف الخاصة بالمؤسسة والمنافسة.[1] لتشكّل مع كل من "نظرية النظم" و"التكاملية"[2] النظرية الظرفية.

الفرع الثاني: النظرية الظرفية

طوّر الباحثان "لورنس" و "لورش" (Lawrence & Lorsch) أفكار "جوان وودوارد" (Joan Woodward) انطلاقاً من دراسة ميدانية في الفترة بين 1963م و1966م لـ 10 مؤسسات صناعية أمريكية، حيث اعتبرا فيها البيئة الخارجية للمؤسسة الظرف الأساسي للمؤسسة في اختيارها لهيكلة ما.[3] فقد أكّدا على حاجة المنظّمات إلى تنويع هياكلها ضمن البيئات المتغيرة بما يعني تعدّداً في الأقسام والوحدات التنظيمية، وأوضحا أن الأقسام المختلفة لمنظمة واحدة تواجه بيئات مختلفة (مثل مواجهة قسم التسويق بيئة تنافسية، وقسم البحوث والتطوير بيئة ابتكارية)، وبرهنا حتمية التباين بين المنظّمات وكذلك أجزاءَها تبعاً لإختلاف بيئاتها (مثل اختلاف تصميم هيكل قسم الإنتاج عن قسم البحوث والتطوير لإختلاف بيئة كل منه) كما تزداد حاجة المنظّمة للتكامل بين أنشطتها.[4]

ولذلك فإنّ هذه التسمية **"الظرفية" (Contingency)** جاءت مفهوماً علميّاً على يد الباحثين السابقين "لورنس" و "لورش" (Lawrence & Lorsch) حيث أوضحا بأنّ استخدامهما له كان محاولة لفهم وتفسير كيفية عمل المنظّمة تحت ظروف مختلفة ومتنوعة، وقد وجدا في البيئة مصدراً للمؤثرات التكيّفيّة التي تقرّر (قسراً أو احتمالاً) هيكل المنظّمة وعملياتها.[5] ويعدّ هذا التصوّر الصيغة الشاملة للفرضية الأساسية للمدخل الظرفي (**تتحدّد درجة نجاح المنظّمة وفاعليتها بمدى تكيّفها هيكلاً وسلوكاً للمؤثرات البيئية**).[6]

لقد سعت هذه النظرية للتعرض إلى المواقف والحالات التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها المحتملة، فاتجهت جهودها إلى الأبعاد الآتية:[7]

* تنوع وتعدّد الإحتمالات في حياة المنظمة بما يتفق مع فكرة التغير وعدم الثبات والإستقرار النسبي ومصاعب التنبؤ بسبب ظروف عدم التأكد.

---

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 19-20.

(2)- بدأ الفكر التنظيمي في النصف الثاني من القرن العشرين الماضي بتوسيع معالجاته للظاهرة التنظيمية – بالإعتماد على الإطار النظمي - نحو كشف المزيد من المتغيّرات التنظيمية والتي فرضت توجيهاً جديداً في معالجتها اتسم بالتكامل والشمولية. كالإنتقال من مفهوم التوازن والتوافق إلى مفهوم التعارض والصراع والقوة، وبالتالي الإنتقال من فكرة الإستقرار التنظيمي إلى الإستقرار النسبي والتوازن الحركي. والإنتقال من العلاقة بين الفرد ودوره في المنظمة إلى العلاقة بين الجماعة والمنظّمة ثم العلاقة المتداخلة بين مكونات المنظّمة. وقد كان من المتحمّسين لهذا الإتجاه "بولدنغ" (K. Boulding) الذي دعى إلى الإهتمام بعوامل التعارض والتناقض بنفس درجة الإهتمام بعوامل التماسك والتوافق، و "مينتز" (R. Mayntz) التي أكّدت دراسة الإختلاف والتباين بين المنظّمات أهمّ من دراسة التماثل والتشابه، وفي نفس السّياق جاءت دعوة "إيتزيوني" (A. Etzioni) إلى ضرورة تجاوز النقص في المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية وذلك باعتمادهما معاً لكونهما يكمّلان جوانب القصور لبعضهما بعضاً. **أنظر:** محمد حربي حسن المرجع السابق، ص ص. 242-243. و ص. 245. **نقلاً عن كل من:**

- K. Boulding, **The Organizational Revolution**, (N. Y., 1953), P. 11.
- R. Mayntz, "**The Study of Organization**",(**Current Sociology**, Vol. 13, 1964, P. 111.
- A. Etzioni, **Modern Organizations**, (New Jersey: Printic-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1964), PP. 16-18.

(3)- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص. 19. **نقلاً عن:** Scheid Jean-Claude, **Les Grands Auteurs en Organisation**, (Paris- France: Dunod, 1999).

(4)- محمد حربي حسن، المرجع السابق، ص. 266. **نقلاً عن:** P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, **Organization & Environment**, Harvard Univ, Press, 1967, P. 157.

(5)- المرجع نفسه، ص ص. 262-263. **نقلاً عن:** P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, **Organization & Environment**, Harvard Univ, Press, 1967, P. 157.

(6)- المرجع نفسه، ص ص. 263-264.

(7)- المرجع نفسه، ص. 262.

* التأثير المتبادل بين أجزاء المنظّمة وأنشطتها بما يتفق مع فكرة الإعتمادية المتبادلة وأهمية المواءمة في معالجة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية وآثارها وضرورة التكيف المستمر لها.

* اختلاف شروط الحالة التنظيمية من موقف لآخر ومناً ومكاناً بما يتفق مع فكرة التكيّف لشروط كل حالة أو موقف.

يؤكد رواد الظرفية البحث عن قانون الحالة أو الموقف بدلاً من القانون الشامل أو الثابت، ذلك أنهم اكتشفوا استحالة الثبات في المنظّمات فهي تسعى للتغيير لذا تتسم بخاصة التوازن الحركي أو الديناميكي والإستقرار النسبي. فالظرفية تهتم بتحليل خصوصية كل موقف وفي الوقت ذاته تهتم بالتطبيقات السائدة التي اعتادها الناس وفق افتراضات عامة. **فالظرف هنا أمر أوسع من الموقف بوصف المواقف حالات جزئية تعبّر عن عمليات التغير وعدم الثبات النسبي في الحالة العامة من جانب وتكون بحاجة للتوازن والإستقرار من الجانب الآخر.**[1] فالإطار العام الذي تعتمده الظرفية هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا – وهي الفرضية الأساسية للظرفية - فإن درجة نجاح المنظمة، أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء، يقترن بمدى تكييفها هيكلاُ وسلوكاً للمتغيرات أو المؤثرات البيئية. وقد أكّد رواد الظرفية على مدخلين أساسيين هما:[2]

- المتغيرات البيئية (المؤثرات البيئية، وعدم التأكد (اللاتأكد)، والتكنولوجيا...إلخ).
- المتغيرات الهيكلية (الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب).

وأكدت الدراسات الميدانية في إطار الظرفية على حقيقة أساسية هي عدم ثبات ظواهر المنظّمات، وتعدد القوانين التي تتحكم فيها، فلكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة، وسماتها الذاتية، وعوامل تحكمها أثراً وتأثيراً. فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار.

إلاّ أنّ المدخل الظرفي لم يستطع تجاوز هذا الإكتشاف ولم يحاول رواده تقديم نموذج عملي لكيفية المعالجة، لقد توقفوا عند مستوى التشخيص للحالة التنظيمية، وركّزوا جهودهم على التحقّق من مدى التداخل وعدم الثبات في المتغيّرات الأساسية المؤثرة في الهيكل التنظيمي ومكوّناته وصولاً لفهم سليم لواقع الظاهرة التنظيمية. وبذلك هيّؤوا الأذهان لأهمية مفاهيم "التغيير التنظيمي" و"التطوير التنظيمي" كمدخل جديد في الفكر التنظيمي.

([1])- المرجع نفسه، ص. 263.

([2])- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص. 97-98.

المبحث الرابع: مدخل إلى التسويق في المؤسسة الإقتصادية

يمثل التسويق محور اهتمامات جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وفي جميع الدول، نظراً للدور التأثيري الهام الذي يلعبه في نجاح هذه المنظمات. وتعتبر المؤسسات الإقتصادية أكثر المنظمات اهتماماً بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواعها وأحجامها، فقد انتشر التسويق بداية مع هذه المؤسسات المنتجة، وقد تبين أن تبني المفهوم التسويقي الحديث كان من قبل هذه المؤسسات.

وليس هذا فقط بل وأيضاً لا يمكن إدراك كنه المؤسسة الإقتصادية إلاّ بإدراك الغرض منها والذي هو – كما يقول "بيتر دراكر" (Peter Drucker)[1]- خلق عميل (To Create a Customer) عن طريق إرضاء مطالبه.[2] وهذا يعني وجوب شمولية الفكر التسويقي هذه المؤسسة بأكملها، لأنّ النّظر إليها يجب أن يكون من وِجْهة نظر العميل، ومن ثمَّ كان الإهتمام بالتسويق وضرورة تغلغله في جميع أجزائها ومجالات نشاطها، لأنّه هو الذي يُسهّل تدفّق السلع والخدمات والأفكار منها إلى المستهلك، على أساس إرضاء حاجاته ورغباته.

والمستهلك أو العميل هو جوهر المفهوم التسويقي الحديث، ولذلك أصبح الاهتمام به هاجسا يحرك المؤسسة، إرضاؤه سبب بقاؤها، وولاؤه ضمان ازدهارها، حتى أننا نشهد، منذ ظهور التوجه التسويقي الحديث، عصر تحوّل معظم المؤسسات الإقتصادية نحو مفاهيم جديدة أهمها "المؤسسة الموجهة بالعميل"، "التسويق بالعلاقات مع العملاء"، "فرق تطوير العميل" مشتركة بين كل إدارات المؤسسة المختلفة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق والمفهوم التسويقي

إن التغيرات التي طرأت وتطرأ على المفاهيم والممارسات التسويقية منذ ظهور المفهوم التسويقي الحديث وإلى التسويق بالعلاقات، هي انعكاس لمحاولات التوجه الطردي والمتسارع نحو استقطاب الزبائن والعملاء وفهمهم والتمييز بينهم، من أجل تنمية الروابط بينهم وبين المؤسسة على المدى الطويل، لأن معرفة نوع العلاقة يسمح بمعرفة مدى ما يمكن وما لا يمكن القيام به اتجاه العملاء، لإستعمالها كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفق رؤية صحيحة تستند إليها مختلف إدارات المؤسسة، وليس إدارة التسويق فقط، للتنسيق والتكامل فيما بينها حين تعاملها المشترك مع العملاء.

الفرع الأول: محاولة إعطاء تعريف للتسويق

لقد ظهر عدد كبير من الإجتهادات في سبيل تعريف التسويق (Marketing)، ولذلك وجب التطرّق إلى مجموعة من التعاريف لمختلف الكُتّاب الذين تناولوا التسويق بالدراسة والبحث:

---

(1)-Drucker dit: «J'ai été le premier à me rendre compte que les objectifs d'une entreprise lui sont extérieurs –c'est-à-dire qu'il s'agit de créer et de satisfaire un consommateur…», voir: Carol Kennedy, Op.cit , P. 97.

(2)- صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص. 9.

- عرّفه كل من "كوتلر"، "كيلر"، "ديبوا" و "مانصو" (Kotler, Keller, Dubois & Manceau) بأنه:"السيرورة العملية الإقتصادية والإجتماعية، التي عن طريقها يُشبع الأفراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم بواسطة خلق عرض وتبادل المنتجات والخدمات ذات القيمة مع الغير".[1]

- يعرّف "غلتن برغ" (Gluten-Berg)التسويق بأنّه:"عملية إيصال المنتَج إلى المستهلك".[2]

- كما يعرّفه "بيكمان" (Beckman) بأنّه:"النشاط الذي يساعد على التعرّف على حاجات ومطالب المستهلكين، تخطيط السلعة وتصميمها، تحويل في ملكيتها، القيام بتوزيعها".[3]

- أمّا "لوندروفي"، "لندون" و "لوفر" (Lendrevie, Lindon & Laufer) فقد عرّفوا التسويق بأنه:"مجموعة الوسائل المتاحة للمؤسسات من أجل خلق، الحفاظ وتنمية أسواقها أو زبائنها".[4]

- وبالنسبة لـ"مكارثي" (E. J. McCarthy) فإنّه:"تنفيذ أنشطة الأعمال التي تقود تدفّق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة".[5] أو هو:"العملية الإجتماعية التي توجّه التدفق الإقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتِج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع".[6]

- وعرّفه "سمير عمار" بأنّه:"طلب، فهم وتحليل المعلومات الداخلية، الخارجية وحاجات المستهلكين وترجمة رغبات الزبائن لمطابقة الإنتاج مع السوق، مع الأخذ بالإعتبار المنافسة، الأهداف المحدّدة، وضع إستراتيجية، مقارنة ومراقبة النتائج".[7]

- ويعرّفه "ستانتون" (W. Stanton) بأنّه:"نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين".[8]

- أمّا "كلود ديمور" (Claude Demeure) فيرى بأنّ مصطلح التسويق يوضّح جيدّا المفهوم الأساسيّ الذي يعنيه:"استشارة المستهلك (وبصفة عامة السّوق) قبل اتخاذ أيّ قرار ومباشرة أيّ عمل تجاري".[9] أو هو:"مجموعة من التقنيات تركّز على تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها".[10]

- ويعرّفه "مصطفى زهير" بـ:"نشاط الأعمال والمعاملات الذي يوجّه إنسياب السلع والخدمات من المنتِج إلى المستهلك. وأيضاً يتضمن نشاط الأعمال المنشيء للمنافع المكانية والزمنية والحيازية".[11]

---

(1)-PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**, 12eme Ed, (Paris- France: Pearson Education, 2006), P. 6.

(2)- بيان هاني حرب، **"مبادئ التسويق"**، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999م، ص. 17.

(3)- طارق الحاج، محمد باشا، علي ربايعة و منذر الخليلي، **"التسويق من المنتج إلى المستهلك"**، ط2، (عمان- الأردن: دار صفاء للنشر، 1997م)، ص. 12.

(4)- J. Lendrevie, D. Lindon & R. Laufer, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 3eme Ed, (Paris- France: Editions Dalloz, 1983), P. 2.

(5)- ساهل سيدي محمد و بودي عبد القادر، المرجع السابق، ص. 7. **نقلاً عن:** E. J. McCarthy, **Basic Marketing**, 4th ed, Richard D-Irwin. Inc., Homewood, III, 1971, P. 19.

(6)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، (الإسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م)، ص. 52.

(7)– Samir Ammar, **Théorie & Pratique duMarketing**, (Tunis: Editions C.L.E., 1998), P. 17.

(8)- نوري منير، **التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م)، ص ص. 14-13.**نقلاً عن:** William J. Stanton & al., **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill Inc., 1991, P. 6.

(9)-Claude Demeure, **Marketing**, Aide-mémoire, 6eme Ed, (Paris- France :Dunod, 2008), P.6.

(10)- غول فرحات، **"المسار التسويقي بين مرحلة الإقتصاد المخطّط وإقتصاد السوق"**، (رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، معهد الإقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1996م/1997م)، ص. 4.

(11)- مصطفى زهير، **التسويق وإدارة المبيعات**، (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1984م)، ص 19.

- وعرّف "محمد الناشد" التسويق على أنّه:"وظيفة إدارية تمثّل مجموعة الأنشطة الرامية إلى خلق المنافع الإقتصادية على أساس الدراسات النوعية والكمية المنتظمة والهادفة إلى تخطيط سياسات الإنتاج والتوزيع بغرض إشباع حاجات المستهلك بأقصى كفاية ممكنة".[1]

- وبالنسبة لـ"روزنبرغ" (Rozenberg) فإنّ التسويق هو:"عملية مواءمة لتقويم الأهداف والقدرات، وبواسطتها يتمكّن المنتج من تقديم مزيج تسويقي يتفاعل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع".[2]

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعاريف، أنّه يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات:

* المجموعة الأولى تعتبر التسويق كعملية إقتصادية وإجتماعية مثل تعريف "كوتلر"، "كيلر"، "ديبوا" و"مانصو" وتعريف "مكارثي"، وتعريف "روزنبرغ".

* المجموعة الثانية تعتبر التسويق كنظام مثل تعريف"ستانتون" وتعريف "غلتن برغ".

* المجموعة الثالثة تعتبر التسويق كنشاط، تقنيات ووسائل مثل تعريف "بيكمان"، وتعريف "لوندروفي"، "لندون" و"لوفر"، وتعريف "كلود ديمور"، وتعريف "مصطفى زهير".

* المجموعة الرابعة تعتبر التسويق كوظيفة إدارية مثل تعريف "سمير عمار" و"الناشد".

وعليه، فإنّ التعريف الصحيح للتسويق هو التعريف الجامع المانع له، وبالتالي، فهو:"**مجموعة الأنشطة التي تُسهّل تدفّق السلع والخدمات والأفكار من المنتِج إلى المستهلك، والقائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتِج والمستهلك، بهدف تحقيق مصلحة المؤسسة والمجتمع معاً وفي نفس الوقت**".

ويعتبر هذا التعريف محاولة لتحديد التسويق، لذلك فإنّه يتطلّب بعض التوضيحات والتعليقات التي تشرحه من خلال أهم النقاط التالية التي قام على أساسها، وهي:[3]

1- أنّ التسويق مجموعة أنشطة تُسهّل إنسياب وتدفّق السلع والخدمات والأفكار من المنتجِين إلى المستهلكين في الأسواق؛ لأنّ التسويق برز من أجل عملية تسهيل تدفق والإنسياب للمنتوجات، وتطوّر من خلال نجاحه في مواجهة كل المشكلات والعراقيل التي تحول دون هذا التدفّق والإنسياب للمنتوجات من المنتج إلى المستهلك. وعليه فكل نشاط يسهّل هذا التدفّق إنّما هو في حقيقته نشاط تسويقي ويتبعه في ذلك كل ما ينبني على هذا التسهيل من إستراتيجيات دخول الأسواق أو المحافظة عليها وتنميتها، وإستراتيجيات المزيج التسويقي الموضوعة لتلك الأسواق، وبحوث التسويق لحلّ كل المشكلات التي تواجه التسويق؛ فالتسويق – كما يقول "تيودور لوفيت" (Theodore Levitt)[4] - يهتمّ بكل المشكلات الكبرى وأيضاً بكل الأسئلة الصغيرة الشائكة التي يجب أن تُحَلَّ وتُعَالَج في مختلف

([1])- محمد الناشد، **التسويق وإدارة المبيعات**، ط2، (حلب- سوريا: منشورات جامعة حلب، 1998م)، ص. 33.

([2])- قواميد بوبكر، **"فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر)"**، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، غير منشورة، 2009م/2010م)، ص. 3.

([3])- فلاح أحمد، المرجع السابق، ص ص. 23-25.

([4])- On trouvera une présentation plus détaillé de «Levitt» dans: Carol Kennedy, Op.cit, PP. 209-213.

قطاعات المؤسسة، للوصول إلى أهداف تجذب وتحفظ الزبائن، وهذا يعني في ميدان إدارة الأعمال أنّ التسويق ليس وظيفة من الوظائف فقط، وإنّما هو نظرة شاملة وموجزة لكل ميدان الأعمال والتسيير.

2- أنّ هذه الأنشطة يجب أن تكون قائمة على أساس إرضاء[1] حاجات ورغبات المستهلك؛ أيْ أنّ الأنشطة التسويقية عبارة عن تصرّفات وممارسات تنبثق من طريقة تفكير أساسها المستهلك، بمعنى أنّ هذه الأنشطة هي ترجمة عملية اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات والأفكار، وجعلها في متناول المستهلك وتمكينه من الحصول عليها، لأنّ مشكلة المطابقة بين المنتوجات والحاجات والرغبات هي المشكلة التسويقية[2] التي يجب أن تنصبّ المجهودات من أجل حلّها ومعالجتها، ولأنّ المستهلكين لا يشترون المنتوجات، وإنّما يشترون المنافع التي يأملون في الحصول عليها من هذه المنتوجات. فالفلسفة التسويقية تقوم على أساس محاولة إيجاد السلع والخدمات ذات القيمة الإشباعية والتي يرغب المستهلكون في شرائها؛ أيْ أنّ نواة التسويق هي فكرة إرضاء وإشباع رغبات وحاجات المستهلك عن طريق السلعة وكل الأشياء المصاحبة لإنتاجها وتوزيعها وأخيراً إستهلاكها.

3- أنّ هذه الأنشطة يجب أن تؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتِج والمستهلك؛ أيْ أنّ إشباع حاجات ورغبات المستهلك بالنسبة للمنتِج ليس إلاّ وسيلة وليس هدفاً. فالإشباع والإرضاء لهذه الحاجات والرغبات – كما يقول "شيروز" (Yves Cherouse) - ما هو إلاّ وسيلة لخلق الإخلاص والوفاء لدى الزبائن للمنتِج. فالمؤسسات التي تريد النجاح عليها تَبَنِّي فلسفة أعمال تركّز على الزبون، وهذا يعني -كما يقول "كوتلر" و "ديبوا" (Kotler & Dubois)[3] - خلق علاقة معه وليس فقط إعداد وتحسين المنتوج. وعليه فعلى كلّ مؤسسة أن تعمل على ما يساعد على بقائها ونموها ضمن التكيّف حسب مطالب السوق؛ أيْ إذا لم تستطع أيّ مؤسسة جذب المستهلكين أو المحافظة عليهم عن طريق التكيّف الدائم مع حاجاتهم ورغباتهم، فإنّها لا ولن تستطيع أن تنمو ولا حتى أن تبقى. إذاً المطلوب من كل مؤسسة أن تؤدي أنشطتها بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة مع المستهلك. فوجود العلاقة بين المنتِج والمستهلك لا يكفي لبقاء ونمو المؤسسة وإنّما العلاقة الدائمة هي الضمان الوحيد لبقائها ونموها في الأسواق.

4- أنّ كلّ هذه الأنشطة القائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة معه إنّما هدفها تحقيق مصلحة المؤسسة والمجتمع معاً وفي نفس الوقت؛ فإذا

([1])- يعرف رضا المستهلك أو الزبون على أنه حكم للمستهلك أو للزبون الناتج عن مقارنة توقعاته الناتجة عن تجربته في استهلاك واستخدام المنتج. فقد يعتبر الرضا أحيانا على أنه انفعال وتأثر (شعور) بخصائص المنتج. فالرضا يشجع على الولاء لكن ليس بينهما علاقة خطية، فمن الممكن أن يؤدي الرضا في حالة ما إذا كان سالبا إلى عدم الرضا الذي ينتج عنه نفور المستهلك أو الزبون والكف نهائيا عن شراء المنتج. أما في حالة ما إذا كان مستوى الرضا متوسط فمن الممكن أن يتحول المستهلك أو الزبون إلى مؤسسة أخرى تحقق له مستوى عال من الرضا. **انظر:** فاطمة مانع و بارك نعيمة، **"إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف- الجزائر: 27-28 نوفمبر 2007م)، ص. 6.

([2])- أنظر فكرة المشكلة التسويقية وعلاقتها بالمشكلة الإقتصادية عند: فلاح أحمد، المرجع السابق، ص ص. 7-8.

([3])-Ibid, PP. 193-199.

كان إرضاء حاجات ورغبات المستهلك هدف في حدّ ذاته، وخلق علاقة دائمة مع المستهلك هدف في حدّ ذاته أيضاً، فإنّ تحقيق مصلحة المؤسسة والمجتمع هما هدف هَذَيْن الهدفين؛ أيْ أنّ مصلحة المؤسسة والمجتمع هي غاية غايات الأنشطة التسويقية. فمصلحة المؤسسة المتمثلة في تحقيق أقصى ربح ممكن، ومصلحة المجتمع المتمثلة في المصلحة الشخصية للمستهلكين بصفة خاصة والمصلحة العامة للمجتمع بصفة عامة هي الغاية النهائية التي لا غاية بعدها، التي يجب على الأنشطة التسويقية تحقيقها، إذْ أنّ حقيقة كوْن المستهلك هو الذي يقرّر ما هي المؤسسة؟ وماذا تنتج؟ وما إذا كانت ستبقى وتزدهر وتنمو، أم ستتدهور وتختفي؟، وحقيقة أنّ أيّ مؤسسة ما هي إلاّ جهاز للمجتمع تؤدي دوراً ووظيفة في خدمة المجتمع عن طريق ضمان تحقيق النمو الإقتصادي ورفع مستوى معيشة المجتمع من خلال توفير وتقديم السلع والخدمات لإشباع حاجات ورغبات أفراده، واستخدام واستغلال الموارد المتاحة فيه، يحتّمان أن يكون هدف الأنشطة التسويقية هو تحقيق مصلحة المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت؛ فكلا المصلحتين متداخلتين ومتكاملتين، لايمكن فصل إحداهما عن الأخرى، لذا فإنّ كِلاَ المصلحتين ليستا متناقضتين، وتحقيقهما في نفس الوقت في متناول كل المؤسسات، بل أنّ تحقيقها وفي نفس الوقت أساس بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها.

الفرع الثاني: المفهوم التسويقي من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم الإستراتيجي

هناك فرق رئيسي بين كل من المفهوم التسويقي (Marketing Concept) وبين التسويق ذاته (Marketing)؛ فالأول فلسفة أو إتجاهات أو طريقة للتفكير، في حين أنّ الثاني هو فعل أو تصرف في ميدان إدارة الأعمال، وبطبيعة الحال فإنّ طريقة التفكير تحدّد التصرّف الإداري المعيّن.[1]

وعلى ذلك فالتسويق يعتبر –أولاً وقبل كل شيء- فلسفة، منطق وحالة ذهنية أو وضعية فكرية (Etat d’Esprit). أي أنّ النظرة التسويقية في الواقع هي منطق الحاجة، تأمل عند وضع منتوج أمام المستهلك، بأن يكون مُرضياً له في المكان والزمان وبالشكل والسعر الذين يناسبونه.[2] إلاّ أنّ هذه النظرة إنما جاءت كنتيجة للتوجهات التي اكتنفت الفلسفة أو المفهوم التسويقي بمتغيراتها الإجتماعية، التاريخية، الإقتصادية. فقد مرّ المفهوم التسويقي بخمسة مراحل، ابتداءاً من المفهوم الإنتاجي وانتهاءاً إلى المفهوم الإستراتيجي للتسويق. وفيما يلي أهمّ هذه المراحل:

أولا: المفهوم الإنتاجي للتسويق: في ظل المفهوم الإنتاجي، يهدف المشروع أساساً إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفته، ذلك أن الإدارة كانت تعمل في ظلّ مفهوم أن المستهلكين يشترون المنتجات ذات الجودة الأحسن وتقوم المؤسسة ببيع منتجاتها بنفسها.[3] فالمنتجون كانوا يركّزون على جودة المنتجات ثم بعد ذلك يبحثون عن الزبائن لهذه المنتجات، وعليه فالإعتقاد السائد في هذه المرحلة هو أنّ المنتوج الجيد يبيع نفسه.[4]

([1])- محمد صالح الحناوي، **"إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات"**، (الإسكندرية- مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م)، ص. 23.
([2])-Yves Cherouze, **Le Marketing**, Tome1, 2eme Ed, (Alger: OPU, 1990), P. 15.
([3])- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م)، ص. 32.
([4])-Md Seghir Djilti, **Marketing**, (Alger: Berti Editions, 1998), P. 5.

وقد كان لهذا التوجّه مبرّراته المنطقية حيث إنّ ما كان يتم إنتاجه كان مطلوباً وبشكلٍ متوازٍ من قِبَلِ المستهلكين بالسوق، كما أن إهتمام المنتجين كان مُنصباً ضمن هذا التوجّه على مقابلة ما هو مطلوب فعلاً من المستهلكين دون إعطاء دور رئيسي لقضية التسعير، كما تميّز هذا التوجّه بعدم وجود مشكلات توزيع أو أيّة ضرورات عملية لتخطيط حملات ترويجية فعلية. كما أن الإدارة كانت تعطي أهمية كبرى لرجال الإنتاج والهندسة.[1]

ومع نهايات هذا التوجّه نشأ ما سمي بـ"التوجه السلعي" (المفهوم السلعي) والذي يهتم بتوفير عدة أصناف من نفس السلعة ولكن بمستويات جودة مختلفة وذلك لإشباع الحاجات والرغبات المختلفة التي نشأت لدى المستهلكين بعد أن استنفذ التوجه الإنتاجي للتسويق أغراضه.[2]

<u>ثانيا:</u> المفهوم البيعي للتسويق: منذ عام 1930م تحوّلت الإدارة إلى مفهوم آخر هو المفهوم البيعي، تحوّل الإهتمام من الإنتاج إلى البيع، بالإضافة أيضاً إلى الناحية الإنتاجية (زيادة الإنتاج)، ولم تعد المشكلة الرئيسية أمام الإدارة نقص الإنتاج أو نقص المعروض من السلع ولكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب والنقص في الإستهلاك.[3] فهذا التوجّه يرتكز على بيع ما تمَّ إنتاجه من خلال التركيز على عنصرَيْ: التوزيع عن طريق التوسع في شبكات أو منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، والترويج عن طريق تخصيص مبالغ أكبر بإنفاقها على الترويج وبإستخدام مختلف الوسائل المتاحة، وضمن هذا التوجّه كان لرجال البيع أهمية كبيرة.[4]

<u>ثالثا:</u> المفهوم التسويقي الحديث: بعد الحرب العالمية الثانية تحوّلت الإدارة عن المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي، وبدلاً من العمل على بيع ما تنتجه المصانع، حاولت الإدارة –لأول مرة- أن تركّز على أي الأنواع تنتج: سواء تستمر في إنتاج السلع القديمة أو تطورّها وتحسّنها أو تقدم سلعاً جديدة تضمن أن يطلبها ويُقبِل عليها المستهلكون، وتبلور هذا الإتجاه الجديد في الإهتمام ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة المستهلك.[5] فهذا التوجّه يقوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، عموماً يركز هذا التوجّه على التسويق وليس على البيع. ويقوم هذا التوجّه على فرضية مفادها أنه لابدّ من تحديد الحاجات والرغبات للمستهلكين المستهدفين أولاً، ثم إنتاج المزيج السلعي وبناء المزيج التسويقي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات والرغبات والتوقعات التي تمّ تقديرها بناء على بحوث التسويق. وحيث إنّ المؤسسات أصبحت تنتج ما يمكن تسويقه، فإن دور مدير التسويق برزت أهميته كضرورة إستراتيجية عملية وتنظيمية في هذه المؤسسات، وأصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليون على الخطط القصيرة والطويلة الأجل في المؤسسات الصناعية والتجارية.[6]

([1])- محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، ط2، (عمان- الأردن: د.د.ط،، 1992م)، ص. 25.
([2])- المرجع نفسه، ص. 26.
([3])- المرجع نفسه، ص. 33.
([4])- فلاح أحمد، المرجع السابق، ص ص. 12-13.
([5])- محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 33.
([6])- محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص ص. 26-27.

لقد إقترح بعض الخبراء الإقتصاديين مثل "دوغلاس" (John Douglas) أن تصدر جميع القرارات التي تتخذها الإدارة وفقاً للمفهوم التسويقي الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات، بمعنى آخر أن المدخل التسويقي الحديث يؤكد على مشاركة المستهلك في تشكيل القرارات الإقتصادية. ومنذ عام 1970م، خطى التسويق خطوة أخرى إلى الأمام، فأصبح التسويق فلسفة الرقابة على كل نشاط المؤسسة، بمعنى آخر يتأثر التخطيط المالي، وتحديد الحجم في الأجل البعيد، وأهداف الربح، بالإعتبارات التسويقية.[1]

<u>رابعا:</u> **المفهوم الإجتماعي للتسويق والتسويق الأخضر:** نظراً لأنّ المفهوم التسويقي الحديث قد وضع المستهلكين في إطار جديد، فقد وُجِّه للتسويق الكثير من النقد الذي يبرز آثاره على المجتمع. وحسب ما يقول الأستاذ "غالبريث" (John Kenneth Galbraith):"يعامل المستهلك بطريقة تتفق ومصلحة المؤسسات الكبيرة"، بمعنى آخر أن المؤسسات بدلاً من أن تعمل تلبيةً لتفضيل المستهلكين نجدها تحدّد طلباتهم، ثم تحاول التأثير فيها عن طريق الإعلانات أو عن طريق وضع السلعة في غلاف جذاب.[2] وهكذا قادت الظروف الإقتصادية والإجتماعية التي سادت في السبعينيّات والثمانينيّات من القرن العشرين إلى بروز هذا التوجّه.[3] ولكن أوّل من أشار إليه هو "بيتر دراكر" (Peter Drucker) عام 1957م بقوله: (إن التسويق يتمثل بالعمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال والتي يحدث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع).[4] ويتميّز هذا التوجّه بإبراز المسؤولية الإجتماعية للتسويق، ويقوم هذا التوجّه على فرض أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية هي الموجّه الأساسي للإستراتيجيات التسويقية لمعظم المشروعات الصناعية والتجارية.[5] إذن فالمفهوم الإجتماعي للتسويق يقوم ويهدف إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة وإلى تحقيق رفاهية المستهلكين، ويعني هذا إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين وفي نفس الوقت الإهتمام بمصلحة المجتمع، ولذلك تحاول أغلب المؤسسات حالياً أن تحقّق التكامل بين المفهوم الإجتماعي وبين قراراتها اليومية.[6] فالتسويق الإجتماعي يتناول تغييراً لاتجاه المؤسسة، وتوسيعاً في الأنشطة التسويقية مع الأخذ بعين الإعتبار الآثار البعيدة المدى، فهذا المفهوم يدعو إلى الأخذ بثلاث وجهات نظر عند إعداد القرارات التجارية وهي: حاجات ومصلحة المستهلكين، أهداف المؤسسة، ورفاهية ومصلحة المجتمع.[7]

وقد انتهت التطورات الحاصلة في المفهوم الإجتماعي للتسويق إلى ظهور مفهوم جديد هو مفهوم **"التسويق الأخضر"** (Green Marketing) الذي يعرّفه كل من "دريمبل" و "بارسن" (Darymple & Parson) على أنه مدخل إداري خلاّق يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجات الزبائن

([1])- محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص ص. 33-34.
([2])- المرجع نفسه، ص. 34.
([3])- محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص. 27.
([4])- Griffin Ricky, **Management**, 6th , (NewYork: Houghton Mifflin Company, 1999), P. 111.
([5])- المرجع نفسه، ص. 27.
([6])- فلاح أحمد، المرجع السابق، ص. 15.
([7])-PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, (Paris- France: Publi-Union, 1994), P. 27.

ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.[1] فالتسويق الأخضر يرتكز على القيام بالأنشطة التسويقية ضمن التزام بيئي قوي وتوجه نحو تقديم سلع صديقة للبيئة، والتأثير في سلوكيات المستهلكين وعاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع هذا التوجه، وبما لا يتعارض أيضاً مع أهداف الربحية للمنظمة.[2] ويشير "بريد" و "فيريل" (Pride & Ferrel) في هذا الإطار إلى أن المسوّقين يجب أن يؤمنوا بأنّه على المؤسسة أن تعمل على حماية البيئة الطبيعية من خلال:[3]

- **تقليل التلف والضياع (النفايات):** التركيز على رفع مستوى كفاءة العمليات المؤدية إلى تقديم المنتوج، عوضاً عن البحث في كيفية التخلّص من المنتجات التالفة ومخلفاتها ومن التلوث.

- **توضيح العلاقة بين الكلفة والسعر:** عند تحديد أسعار المنتجات الخضراء تبرز زيادة نسبية في أسعارها كونها تملك قيمة أعلى لأنها لا تضر بالبيئة وهي أيضاً تعكس الجانب الآخر المتمثل في البحث عن موارد بديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتويه من تكاليف عالية متمثلة في إرتفاع مصاريف البحث والتطوير.

- **جعل التوجه البيئي مربحا:** هذا التوجه خلق فرصا جديدة للمؤسسات المتبنية للتسويق الأخضر بحيث إنّها أولا كسبت المستهلكين إلى صفها، وثانيا قد برز أمامها مجالات لتقديم منتجات جديدة تتناسب مع هذا التوجه، لذلك فإن التوجه البيئي قد خلق فرصا لزيادة تلك الأرباح.

- **تغيير المفاهيم المتعلقة بالمنتجات:** بأن تعتمد المنتجات الجديدة على موارد أولية غير ضارة بالبيئة إضافة إلى تدويرها بحيث إنّه بعد الانتهاء من استعمالها تعود إلى المؤسسة لإعادة تصنيفها والاستفادة منها، فضلاً عن ضرورة أساليب تعبئة وتغليف منتجات لا تتضمن مواد ضارة.

وبشكل شامل يمكن القول أنّ التسويق الأخضر مدخل متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين، وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة.[4]

1- مراحل تطوّر التسويق الأخضر: لأهمية مفهوم التسويق الأخضر، فقد أصبح مفهوماً رئيسياً، لدرجة أن أصبح المفهوم الاجتماعي أولى مراحل تطوره التاريخي، بحيث يقسم التطوّر التاريخي للتسويق الأخضر إلى ثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحلة المسؤولية الاجتماعية (التسويق الاجتماعي): مفهوم المسؤولية الاجتماعية برز كردّ منطقي عملي على المشكلات التي بدأت تصيب المجتمع نتيجة للآثار السلبية للعمليات الإنتاجية والقصور في الخدمات الإجتماعية، ونتيجة لذلك برز مفهوم التسويق الإجتماعي. فالتوجّه الإجتماعي

---

(1)-Darymple Douglas & Parson Leonard, **Marketing Management**, (John Wiley and Sons, 2000), P. 19.

(2)- عقون شراف، **"دور التسويق الأخضر في دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية- حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 11-12 ديسمبر 2011م).

(3)- برحايل هاجر، **"التسويق الأخضر وأهميته بالنسبة للمؤسسة الحديثة"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 11-12 ديسمبر 2011م).

(4)- المرجع نفسه.

– كما رأينا سابقاً - ممّا يركز عليه التأثيرات البيئية ويشير إلى مجموعة من الخصائص، أهمها: أنماط الحياة التي يعيشها الفرد، الإستهلاك الذكي، معرفة المنتجات الصديقة للبيئة ومتابعة الآثار البيئية للمنتج.[1]

مما تقدم نستنتج أن البذرة الأولى لمفهوم التسويق الأخضر كانت نتيجة تطوّر التوجّه الاجتماعي للتسويق، أي المفهوم الإجتماعي للتسويق.

ب- مرحلة حماية المستهلك والتوجه البيئي: حماية المستهلك هي حركة تهدف إلى حماية الزبائن من المنتجات الضارة بالإضافة إلى الممارسات السيئة للمؤسسات، وقد كان عام 1962م هو البداية الرسمية لنشأتها وتتمثل في الرسالة التي تقدم بها الرئيس الأمريكي "جون كندي"، والتي احتوت على مجموعة من الأسس والمبادئ الرامية لحماية المستهلك. ومن المبادئ الأساسية لهذه الحركة هو حق الأفراد في العيش في بيئة نظيفة وآمنة وحمايته من المنتجات الضارة والممارسات السيئة في التسعير والإعلان، وفي هذا المجال يمكن تعريف التوجه البيئي بأنه "حركة منظمة تهدف إلى حماية حق المواطنين في العيش في بيئة آمنة والتوجه نحو حماية البيئة".[2]

وشيّد القانون الأمريكي لـ"سلامة منتج المستهلك" (Consumer Product Safety Act of 1972) "مفوضية سلامة منتج المستهلك" (Consumer Product Safety Commission)، والتي لها سلطة لتحريم أو الإمساك بالمنتجات محتملة الضرر، وتوقيع عقوبات صارمة ضد منتهكي القانون. وتعيّن بعض الشركات الأمريكية الآن "وكلاء منتج" (Product Stewards) عملهم حماية المستهلك من الضرر، والمؤسسة من المسؤولية القانونية بتبديد مشاكل المنتج المحتملة بصورة تفاعلية.[3]

فالمرحلة الأولى لهذه الحركة كانت في الستينيّات والسبعينيّات من القرن العشرين الماضي من خلال توجهات الجماعات البيئية والمستهلكين نحو حماية البيئة. أما المرحلة الثانية من تطور هذه الحركة فقد سجلت التدخل الحكومي من خلال سن قوانين وتشريعات تتعلق بالرقابة على المؤسسات الصناعية ورقابة التلوث والحد من الممارسات الضارة بالبيئة. أما المرحلة الثالثة فقد بدأت بلجوء العديد من المؤسسات إلى عدم الإضرار بالبيئة، وسعيها لذلك كجزء من مسؤولياتها عوضاً عن قيامها بشكل إجباريّ امتثالاً للقوانين، أي أن حماية البيئة أصبحت أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بالموازاة مع هدف تحقيق الأرباح.[4]

جـ- مرحلة التسويق الأخضر: لقد أصبح المجتمع في بداية الثمانينيّات أكثر اهتماماً بالبيئة الطبيعية وبدأت منظمات الأعمال في تعديل سلوكها البيئي، ومن أبرز الأدلّة على ذلك هو صدور عدد من الدوريات المتخصصة مثل "إستراتيجية الأعمال والبيئة" و"الإدارة العالمية الخضراء"، وهنا

([1])- المرجع نفسه.
([2])- المرجع نفسه.
([3])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م)، ص ص. 514-515.
([4])- برحايل هاجر، المرجع السابق.

بدأت تظهر مصطلحات "التسويق البيئي" و"التسويق الأخضر". بالإضافة إلى ذلك ظهور ما يعرف بـ"دليل المستهلك الأخضر" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1988م وتضمن أنواع المنتجات الخضراء والمنتجات المخصصة لبيعها وجهات إنتاجها.[1]

2- التسويق الأخضر كمدخل تنافسي: وهكذا وفي السنوات اللاحقة تبنت عدة مؤسسات مدخل التسويق الأخضر كمدخل تنافسي ناجح، ولعل ما أسهم في بروز هذا المفهوم وتبنيه، هو تزامن ظهوره مع وضع معايير الإدارة البيئية (ISO 14000)، إذ أن التسويق الأخضر يعزز هذه المعايير ولكن عبر مدخل إبداعي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بباقي المنافسين.[2]

وفي هذا الإطار ظهرت حاجة المؤسسات إلى استراتيجيات تكتنف البيئة الطبيعية، يمكن أن تتبناها للمحافظة على قدرتها التنافسيّة؛ أي مواصلة ممارسة مربحة إلى ما لا نهاية دون حدّ بيئي يظهر فجأة لإنهائها، أي أنّ الفكرة الرئيسية لهذه الإستراتيجيات هي "الإستدامة" (Sustainability):

أ- وعي المؤسسة برأس المال الطبيعي: ما الإستراتيجيات التي يجب اعتمادها للتأكّد من أن المؤسسة لا تضطر فجأة إلى استبدال، أو أن تعمل من دون خدمة طبيعية حاسمة؟. إذا كان على المؤسسات أن تختار استراتيجيات اقتصادية للبيئة الطبيعية، يجب أن تبدأ بالتعرّف على القيمة الإقتصادية للطبيعة (قيمة خَدماتها). وهذا يعني أنّ الوعي برأس المال الطبيعي، وقيمته وهشاشته، هو شرط مسبّق ضروري لتصميم سياسة للأعمال ملائمة للبيئة (أو سياسة بيئية ملائمة للأعمال).[3]

ب- خطوات تخضير المؤسسة: هناك مجموعة من الخطوات التي تحسّن تنافسيّة المؤسسة بجعلها أكثر كفاءة وبالأخذ في الحسبان الحس البيئي في اختيار إستراتيجيات التسويق الخضراء. وهذه الخطوات الي ترمز لها "ليزا نيوتن" (Lisa H. Newton) بـ(**DISCERN**) لـ**"تخضير مؤسسة ما"**[4]، هي:[5]

- **التعريف** (**D**efinition): أن تصف المؤسسة معضلاتها البيئية (الفرص والمخاطر) بعناية.
- **المعلومات** (**I**nformation): أن تحصل المؤسسة على الحقائق.

تطلّب الخطوتان الأولى والثانية أعلاه أن يفهم صناع القرار في المؤسسة كيفية عمل المؤسسة وماهية المشاكل التي تواجهها.

---

(1)- المرجع نفسه.

(2)- عقون شراف، المرجع السابق.

(3)- **لتفصيل أكثر، أنظر:** ليزا هـ نيوتن، **نحو شركات خضراء: مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة**، ترجمة: إيهاب عبد الرحيم محمد، سلسلة عالم المعرفة 329، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يوليو 2006م)، ص ص. 189-194.

(4)- تقول "ليزا هـ نيوتن" بأن مقاربتها في الفصل الخامس (ص ص. 187-216) من المرجع نفسه، استعارتها بصفة رئيسية من كتاب "المذهب البيئي والمنطق الجديد للأعمال" (Environmentalism & the New Logic of Business: How Firms can be Profitable & Leave Our Children Living Planet) لمؤلفيه "إدوارد فريمان"، "جسيك بيارس" و "ريتشارد دود" (R. Edward Freeman, Jessic Pierce, & Richard H. Dodd)، وكذلك كتاب "الرأسمالية الطبيعية" (Naturel Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution) لمؤلفيه "بول هوكين"، "أموري لوفينز" و "هنتر لوفينز" (Paul Hawken, Amory Lovins, & Hunter Lovins)، وكتاب "الخطوة الطبيعية" (The Naturel Step: Wealth, Ecology & the Evolutionary Corporation) لمؤلفيه "بريان ناتراس" و "ماري ألتومار" (Brian Nattras & Mary Altomare)، وكتاب "أكلة لحوم البشر الذين يستخدمون شوك الطعام" (Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st) لمؤلفه "جون إلكنغتون" (John Elkington). وأنها مع هؤلاء المؤلفين يتشاركون في استنتاج واحد: الشركة التي تهتم بالأولوية الخضراء، وحماية البيئة الطبيعية المباشرة والإستدامة البعيدة المدى لأنشطتها، ستضمن لنفسها ميزة تنافسيّة قوية على الشركات التي لا تفعل ذلك، وتحقّق لنفسها منزلة لمدة قرن وأكثر من النمو المؤسسي. **أنظر:** المرجع نفسه، ص. 196.

(5)- **لتفصيل أكثر، أنظر:** المرجع نفسه، ص ص. 194-201.

- **المنتفعون** (**S**takeholders): أن تحدّد المؤسسة الأطراف (حملة الأسهم، الموظفين، الزبائن النهائيين، المورّدين، تجار التجزئة، والمجتمعات. ويمكن إضافة: أعضاء الهيئة التشريعية، أجهزة الإعلام، أي منظمة غير حكومية مهتمّة بعمليات المؤسسة) التي يجب مراجعة مصالحها بأفضل صورة عند اتخاذ أي قرار.

- **الإذعان**[1] (**C**ompliance): أن تتأكد المؤسسة من أنّها ملتزمة بالقانون والتشريعات البيئية.

تتطلّب الخطوتان الثالثة والرابعة مجرّد أن تتعهّد المؤسسة بالحدّ الأدنى من الإلتزامات اتجاه قانون الأرض واتجاه أولئك المتأثرين بعملها.

- **خفض استهلاك الطاقة** (**E**nergy Reduction): أن تنظر المؤسسة أين يمكن تحقيق الفعاليات بتوفير أو تدوير الطاقة.

- **حفظ الموارد** (**R**esources Conservation): أن تنظر المؤسسة أين يمكنها توفير أو تدوير المواد التي تستخدمها.

قد تتطلّب الخطوتان (5) و(6) قدراً كبيراً من إعادة الهندسة (Re-egineering)[2] في البداية.

- **البيئات الملائمة أو التسويق المتخصّص**[3] (**N**iches/ **N**iche Marketing)[4]: أن تنظر المؤسسة أين يمكن أن تسوّق منتجاتها وخدماتها إلى المواضع البيئية الملائمة.

تحثّ الخطوات الثلاث (الخامسة، السادسة والسابعة) المؤسسة لتصبح أكثر تنافسيّة، من خلال خفض التكاليف واكتشاف أسواق جديدة.

إنّ اكتشاف التسويق المتخصّص ذي السمة المحافظة على البيئة، من قبل شركة (The Body Shop) [أنواع من الصابون، ومستحضرات التجميل، ومواد العناية الشخصية المصنوعة من مواد مجلوبة من الغابات المطيرة]، ومن قبل شركة (Ben & Jerry's) [آيس كريم "كرنش الغابات المطيرة" «Rainforest Crunch»، المصنوع من الكاجو «Cashews» والبندق البرازيلي المجمع في تعاونيات الشعوب الأصلية في الغابات المطيرة الأمازونية]، تلته تشكيلة واسعة من الشركات.[5]

جـ- إستراتيجيات التسويق الأخضر: الإستراتيجيات المبتكرة بعيدة المدى التي ستعزّز كلاًّ من سلامة البيئة وربحية المؤسسات الإقتصادية على المدى البعيد:[6]

- **استراتيجيات الطاقة البديلة:** هناك العديد منها التي تستحق أن تفكّر فيها المؤسسة الآن؛ وأهمها: قوة الرياح، الطاقة الشمسية، والخلايا الهيدروجينية.

([1])- تحتاج هذه الخطوة الرابعة إلى قوانين بيئية لكي تصبح ذات مغزى.

([2])- ترجم "إيهاب عبد الرحيم محمد" (Re-egineering) بـ"إعادة الهندسة" وهي: إعادة تنظيم عمليات (مؤسسة ما) بغرض تحسين فعاليتها. **أنظر:** المرجع نفسه، ص. 334 (الرقم 27).

([3])- تتطلب هذه الخطوة السابعة أن يكون لدى الزبائن أي إحساس بالبيئة أصلاً.

([4])- لقد وجدنا أن "إيهاب عبد الرحيم محمد" في المرجع نفسه قد ترجم مصطلح (Niches) بـ**"البيئات الملائمة"** في ص. 196، ثمّ ترجم (Niche Marketing) بـ**"التسويق المتخصّص"** ص. 201.

([5])- المرجع نفسه، ص ص. 200-201.

([6])- **لتفصيل أكثر، أنظر:** المرجع نفسه، ص ص. 202-216.

- **المحاكاة البيولوجية (Biomimicry)**[1]**:** أي ماذا يمكن لأشكال الحياة أن تعلّم المؤسسة؟، فهذه الأخيرة يجب أن لا تبحث عمّا يمكنها انتزاعه من الطبيعة، بل عمّا يمكنها أن تتعلّمه منها؛أي تسخير الطبيعة لجعل الصناعة أكثر ملائمة للبيئة.

- **نقل الإئتمانات (Credit Transfers):** أي هل يمكن للمؤسسة استخدام قوى السوق لتقليل التلوّث؟فالمؤسسة تستطيع أن تسخّر السوق لجعل الصناعة أكثر ملائمة للبيئة. فهي تستطيع أن تستخدم السوق لتقليل التلوّث مثلاً، بخلق سوق لـ"أرصدة التلوّث"، بناء على التلوّث الحالي والمتوقّع داخل نطاق أي صناعة.وفي تلك السوق المفترضة، فإن المؤسسة التي تقرّر الإستثمار في تكنولوجيا الحدّ من التلوّث مثلاً، قد تسترجع استثماراتها بسرعة ببيع تراخيص للتلويث بمقدار معيّن إلى منافساتها التي لم تطبّق مثل هذا الإستثمار.

- **تقليص التكنولوجيا (وليس القوى العاملة):** بأن تستبدل المؤسسة إنتاجية الموارد بالإنتاجية البشرية – أي توظيف البشر – وتقليل استغلال الموارد الطبيعية[2]. وتتطلب هذه الخطوة بعض إعادة التفكير الجذرية، وبعض التشجيع القانوني/الضريبي على المدى البعيد للإبقاء على التنافسيّة في المؤسسات التي تتبنّاه.

- **السياحة البيئية (Ecotourism):** يرغب الناس في الدفع مقابل امتياز الإستمتاع بالأماكن والأشياء ذات القيمة العظيمة. كما يرغبون في الدفع لزيارة البراري والأنظمة البيئية المتكاملة. ولذلك تتمثل منفعة السياحة البيئية في أنها تقدّم توظيفاً بديلاً ومربحاً للغاية، وخاصة للدول النامية.

- **الزراعة من أجل المجتمع:** أي إحاطة المدينة بحزام أخضر واسع من المزارع (الخضر والفواكه، القمح...إلخ). لحزام المزارع أغراض متعدّدة منها: توريد الغذاء المحلي إلى المناطق التي لا تمتلكه، تنظيف هواء المدينة...إلخ. أما الضواحي فيجب أن تقع وراء ذلك الحزام.

- **المقص الأخضر (Green Scissors):** أي استهداف القوانين السيئة التي تضر بالطبيعة. تستطيع المؤسسات الإقتصادية أن تعمل على إحداث تغييرات في القوانين المؤثرة في البيئة، لجعلها أكثر كفاءة وملاءمة لغايات الأعمال المجزية التي تتّسم بالكفاءة والتنافسيّة، ممّا يحفظ التراث الأخضر للدولة ويوفّر مال دافعي الضرائب في الوقت نفسه.

خامسا: المفهوم الإستراتيجي للتسويق: إن بقاء واستمرار المؤسسات يتوقّف إلى حدٍّ كبيرٍ على إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات ورغبات المستهلكين، وهذا يدعو إلى اللجوء إلى التسويق باعتباره شرطاً مطلقاً وضرورياً للنجاح، ولكن التطوّر البيئي يبيّن أن هذا اللجوء غير كافٍ، وأن النظرة والمقاربة الإستراتيجية أكثر من ضرورية، لأن الإستراتيجية تعكس إدراك أن المؤسسةتتكوّن

([1])- ترجم "إيهاب عبد الرحيم محمد" (Biomimicry) [من اليونانية (Bios) بمعنى حياة، و(Mimesis) بمعنى يقلّد] بـ"المحاكاة البيولوجية" وهي: علم جديد يدرس أفضل أفكار الكائنات الطبيعية ثمّ يقلّد تلك التصاميم والعمليات للمساهمة في حلّ المشكلات البشرية. **راجع:** المرجع نفسه، ص. 334 (الرقم 32).

([2])- عندما تطوّرت فكرتنا عن "الإنتاجية"، كان لدينا من الموارد الطبيعية أكثر ممّا كنّا نعرف كيف نفعل به، وكذلك قلة من البشر. كان من المنطقي أن تُطوّر الماكينات والطرق التي تساعد قلة من الناس على أداء الكثير من العمل؛ وبالتالي أصبح تعريف "الإنتاجية" هو إنجاز عمل أكثر بعدد أقل من البشر. أمّا الآن، فلدينا موارد قليلة وكثير من الأشخاص العاطلين عن العمل؛ لذا فمن المعقول أن نراجع تقنيتنا الحالية من أجل توظيف الجميع، واستبدال البشر محل الموارد الطبيعية، بحيث يُنتَج المنتج نفسه بعدد أكبر من الناس وكمية أقل من الموارد. فمثلاً لنقطع الشجرة بالفأس والمنشار، وهذا يعني استخدام عمال أكثر، وتدمير أقل من النظام البيئي المحيط. **أنظر:** المرجع نفسه، ص. 207.

من عدّة أنشطة تُنَفَّذ من خلال آجال طويلة لمقابلة بيئتها المتغيرة وأسواقها المختلفة. ومن أجل هذا فإن المؤسسات سوف لن ترضى بتبنّي التسويق فقط، بل سوف تفكر في "التسويق الإستراتيجي"، لأنّ هذا الأخير يحدّد ويوجّه الأنشطة والهياكل على المدى الطويل، وليس فقط في المدى القصير، ولهذا فإن المفهوم الإستراتيجي للتسويق، أو هذا التوجه الإستراتيجي الجديد للتسويق ينمي ويوسّع من أهمية التسويق، ويوضح بجلاء دوره باعتباره عامل أساسي في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعلى ذلك يعتبر توجه المؤسسات نحو التسويق الإستراتيجي إعطاءاً للبيئة والمنافسة والآجال الطويلة المكانة اللازمة والضرورية في القرارات التسويقية.[1]

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

رأينا أنّنا إذا نظرنا إلى المؤسسة من وِجْهة نظر النتيجة النهائية نجد أنها وِجْهة نظر العميل، وأن الضرورة تدفع بالتسويق لأن يتغلغل في جميع أنحاء المؤسسة ومجالات نشاطها، بل وإلى اعتبارها تنظيماً تسويقياً، على أساس أنّه لابدّ أن تكون – كما رأينا في تعريفنا السابق للتسويق - الأنشطة قائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتِج والمستهلك. ولذلك فقد برز شكل حديث من أشكال التسويق هو **"التسويق بالعلاقات"** أو **"تسويق العلاقة"**؛ نظراً للقوة التي صار يتمتع بها العملاء في ظل تغيّر شكل الأسواق، وارتفاع مستويات الجودة المقدمة من المنافسة. حيث إنّ الفكرة الجوهرية للتسويق بالعلاقات تتمثل في أنّ الحفاظ على العملاء الحاليين أولى وأجدر وأربح للمؤسسة من جذب وكسب عملاء جدد؛ فالمؤسسة التي تتبنى وتعمل به تستفرغ وسعها لإشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين، من حيث التفكير والعمل على معالجة مشكلاتهم عوض تصريف المنتجات وتقديم الخدمات لهم فقط، فالحفاظ على العملاء الحاليين وإقامة علاقة دائمة أو طويلة المدى معهم أولى من جذب وكسب زبائن جدد، هو الذي سيُكسب المؤسسة ولاءهم.

وهذا يعني أن هناك مفهومين أساسيين في التسويق بالعلاقات: إدارة علاقة العميل (CRM)، وإدارة علاقة الشريك (PRM).

الفرع الأول: التسويق بالعلاقات وتسويق التعامل

مع مرور الزمن، أخذ التسويق يبحث في تنمية علاقات وثيقة ومستديمة مع الأفراد والمنظّمات المؤثرة في نجاح المؤسسة. ولذلك أصبح التسويق يشمل بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة مع العملاء، حتى أن "كوتلر" و "أرمسترونج" (Ph. Kotler & G. Armstrong) عرّفا التسويق بأنه:"العملية التي تنتج بها المؤسسات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك".[2] فقد أُوجد **"التسويق بالعلاقات"** أو **"تسويق العلاقة"**(**Marketing Relationel / Marketing**

---

[1]- S. Martin & J.P. Védrine, **Marketing: les Concepts-Clés**, (Alger: Editions Chihab, 1996), PP. 13-14.

[2]- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 62.

Relationship)[1] بهدف تكوين علاقات مستديمة ومرضية مع الفاعلين الآخرين في السوق لجعلهم يفضلون التعامل مع المؤسسة وكسب ثقتهم بها على المدى الطويل.

هناك مجموعة من التعاريف لمختلف الكُتّاب الذين تناولوا موضوع "التسويق بالعلاقات" بالدراسة والبحث، وجب التطرّق إلى أهمها كما يلي أدناه:

- عرّفه كل من "هونت" و "مورغان" (Morgan & Hunt) بأنّه:"جميع أنشطة التسويق التي تهدف إلى إقامة وتطوير التبادلات العلائقية الناجحة والمحافظة عليها".[2]

- وبالنسبة لـ"بيري" (Berry) فإن التسويق بالعلاقات هو:"عملية جذب الزبائن والإحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الإحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد".[3]

- وعرّفه "لوفلوك" (Lovelock) على أنه:"فلسفة أداء عمل، إضافة إلى أنه توجّه إستراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم ويعتبر أن الحفاظ على الزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب زبائن جدد".[4]

مما سبق يمكن القول بأنّ التسويق بالعلاقات يهدف إلى بناء علاقات رضى طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا: مستهلكين، أو موردين، أو موزعين، أو عاملين داخل المؤسسة.[5] أي أنّه يهدف إلى خلق الرضا وبالتالي الولاء للمؤسسة ومنتجاتها والذي يعتبر الإحتفاظ الطويل المدى للزبائن الذي يمثّل النجاح للمؤسسة وأنشطتها التسويقية في الوقت الراهن.[6]

وعلى هذا الأساس وجب التمييز ما بين "التسويق بالعلاقات" أو "تسويق العلاقة" (Marketing Relationel / Marketing Relationship) و"تسويق التعامل" (Transactions Marketing)، أي ضرورة التمييز ما بين العلاقة والصفقة، فخصائص التسويق بالعلاقات هي خصائص جوهرية للمحافظة على علاقات طويلة الأمد، بينما خصائص تسويق التعامل تكون ضرورة لخلق عقد، لكنها أقل حدة في خلق علاقة طويلة المدى. ولذلك يشهد الفكر التسويقي تحولاً من حالة التركيز على التعاملات والتملك إلى حالة العلاقات والإحتفاظ بالعميل.[7] والجدول التالي يوضح خصائصهما:

([1])- ظهر التسويق بالعلاقات في أدبيات التسويق الحديث واستخدمت هذه العبارة لأول مرة في الثمانينيات من القرن العشرين الماضي، وانتشر استعمالها في البداية في مجال التسويق الصناعي وتسويق الخدمات. وفي التسعينيات من القرن الماضي ازداد الإهتمام به من قبل الباحثين. معراج هواري، **"التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركة إفري للمشروبات الغازية"**، مجلة **"الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي"**، مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية واستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة – الجزائر، العدد 11، 2011م، ص ص. 114-115.

([2])- بكلي أسماء، **"أثر التكامل بين التسويق بالعلامة والتسويق بالعلاقات على كسب ولاء الزبون (دراسة حالة مؤسسة تكنو مودرن TMS)"**، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، غير منشورة، 2009م/2010م)، ص. 40.

([3])- عرجاني عبد العزيز، **"تقييم مفاوضات الأعمال: مدخل التسويق بالعلاقات (دراسة حالة مؤسسة مؤسسة الهندسة والبناءات المعدنية ميطالنج)"**، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، غير منشورة، 2009م/2010م)، ص. 70.**نقلاً عن:** إلهام فخري أحمد حسن، **"التسويق بالعلاقات"**، الملتقى العربي الثاني: **"التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات"**، 6-8 أكتوبر 2003م، قطر، ص. 395.

([4])- بكلي أسماء، المرجع السابق، ص ص. 40-41.

([5])- عرجاني عبد العزيز، المرجع السابق، ص. 70.

([6])- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، (عمان– الأردن: دار المسيرة، 2010م)، ص. 129.

([7])- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، (عمان-الأردن: دار وائل، 2004م)، ص ص. 66-67.

الجدول رقم (3): خصائص كل من التسويق بالعلاقات وتسويق التعامل

التسويق بالعلاقات	تسويق التعامل
1- التركيز على الإحتفاظ بالعميل.	1- التركيز على صفقة بيعية منفردة.
2- التوجه صوب قيم العميل.	2- التوجه صوب خصائص المنتوج.
3- مدى زمني طويل.	3- مدى زمني قصير.
4- تركيز عالي على خدمة العميل.	4- تركيز أقل على خدمة العميل.
5- اتصال عالي بالعميل.	5- اتصال محدود بالعميل.
6- الجودة قضية تخص المجتمع.	6- الجودة تخص الإنتاج.

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، المرجع السابق، ص. 66.

إن التسويق بالعلاقات يرى أن الإهتمام بالعميل هو وظيفة كل موظفي المؤسسة دون استثناء ومهمة كل إدارة منها، ولذلك فهو يدخل ضمن المفهوم الإستراتيجي للتسويق أو يعتمد على مدخل التسويق الإستراتيجي لتحقيق الأهداف؛ أي ينظر إلى التسويق كعمل استراتيجي يرتكز على التفاعل الحي الدائم بين المؤسسة وعملائها، وأن لكل موظف دوراً استراتيجياً في تحقيق رضا العملاء وبالتالي خلق وإدامة العلاقة معهم.

الفرع الثاني: إدارة علاقة العميل (CRM)

يعتبر مفهوم **إدارة علاقة العميل (CRM) (Customer Relationship Management)** الأكثر أهمية في التسويق الحديث. فحتى وقت قريب عرفت تعريفاً ضيقاً هو:"نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء". لكن حديثاً جداً فعرفت تعريفاً واسعاً، حيث:

- عرّفها "فيليب كوتلر" و "جاري ارمسترونج" بأنّها:"العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضاء ممتازين للعميل".[1]

- أمّا "رونالد سويفت" (Ronald S. Swift) فعرّفها بأنها:"نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالإعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين".[2]

أحدثت إدارة علاقات العملاء عدد من التحوّلات الهامة في المؤسسات، أهمّها:

- **التحوّل من الرضا إلى الولاء:** تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تحويل العملاء من حالة الرضاء (Satisfaction) إلى حالة الولاء (Loyalty) لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى

(1)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 77.

(2)- نسيم الصمادي، **"إدارة علاقات العملاء (CRM)"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 9، العدد 225، مايو/آيار 2002م، ص. 1. **نقلاً عن:** Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships : Using CRM & Relationship Technologie**, Prentice Hall, Oct 2001.

ترسيخ ولاء كل العملاء. بل تقوم بفرز وإقصاء العملاء غير المربحين، والتفرّغ والتركيز على العملاء المربحين فقط.[1]

فالولاء، حسب "فريدريك رايتشلد" (Frederick F. Reichheld)، هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العملاء، فتتجه خدمات المؤسسة إلى هذه القاعدة، وتستند إليها مشروعات المؤسسة وإنجازاتها، لذا فمعدلات الإحتفاظ بالعملاء ليست أرقاماً فارغة، بل هي المعيار الذي يكشف مستوى الولاء.[2]

- التحوّل من التعاملات إلى العلاقات: تهدف إدارة علاقات العملاء إلى توطيد علاقات طويلة المدى مع العملاء المربحين. فما يربط المؤسسة بعملائها العاديين إنّما هو مجرّد تعاملات (Transactions)، قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقات (Relations) دائمة. بينما تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.[3]

ومن فوائد إدارة علاقات العملاء:[4]

* تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم، وتبعاً لإحتمال استمرار التعامل معهم.

* استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الإتصال بهم.

* توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع إفتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.

* إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم ممّا يؤثر إيجابيّاً على توكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر العميل.

* زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق. فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملاءمة منتجات المؤسسة لهم.

* زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل عميل وذلك ببيع مزيد من السلع لنفس العميل (Cross-Selling).

* خفض نسبة تسرّب العملاء وزيادة معدل الإحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate).

* تحويل بيانات العملاء إلى أفكار قابلة للتنفيذ.

* توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة وإقرار نقاط الإتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية بها.

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 2. **نقلاً عن:** Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships : Using CRM & Relationship Technologie**, Prentice Hall, Oct 2001.

(2)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 6، مارس/آذار 1996م. **نقلاً عن:** Frederick F. Reichheld, **The Loyalty Effect: The Hidden Forces behind Growth, Profits, & Lasting Value**, Harvard Business School Press, 1996.

(3)- نسيم الصمادي، **"إدارة علاقات العملاء (CRM)"**، المرجع السابق، ص. 2. **نقلاً عن:** Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships : Using CRM & Relationship Technologie**, Prentice Hall, Oct 2001.

(4)- المرجع نفسه، ص ص. 2-3. **نقلاً عن:** Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships : Using CRM & Relationship Technologie**, Prentice Hall, Oct 2001.

الفرع الثالث: إدارة علاقة الشريك (PRM)

تظهر أهمية **إدارة علاقة الشريك (PRM) (Parter Relationship Management)** من أنّ المسوقين لا يستطيعون العمل بمفردهم عند إنتاج قيمة العميل وبناء علاقات عميل قوية، إذ يجب عليهم أن يعملوا مع شركاء تسويق مختلفين. وبالإضافة إلى أن يكونوا جيّدين في إدارة علاقة العميل، يجب أن يكون للمسوقين إدارة علاقة الشريك جيدة أيضاً. فتحدث تغييرات رئيسية في كيف يشارك المسوقون مع الآخرين من داخل المؤسسةوخارجها، ليحضروا مع بعضهم بعضاً قيمة أكبر للعميل، حيث إنّ:[1]

أولا: الشركاء داخل المؤسسة: تقليدياً كان المسوقون محملين بفهم العملاء، وتقديم احتياجات العميل إلى أقسام المؤسسة المختلفة. أما حديثاً، لم تعد ملكية التسويق قاصرة على التداخلات مع العميل فقط. فيمكن أن يتداخل كل مجال وظيفي مع العملاء، خاصة بالتداخل الإلكتروني. ويكون التفكير الجديد أن كل عامل يجب أن يكون مركزاً على العميل. وقال "دافيد باكارد" (David Packard) بحكمة:"إن التسويق أكثر أهمية جدّاً من أنيترك لقسم التسويق بمفرده".

والآن، بدلاً من ترك كل قسم يسلك طريقه الخاص به، تربط المؤسسات كل الأقسام بهدف إنتاج قيمة للعميل. وبدلاً من تحديد رجال مبيعات وتسويق فقط للعملاء، فإنهم يشكلوا فرق عملاء متقاطعة الوظائف.

ثانيا: الشركاء خارج المؤسسة: تحدث التغييرت السريعة في كيف يتصّل المسوقون بمورديهم، وشركاء قناتهم، وحتى منافسيهم. فتكون معظم المؤسسات الآن شركات مشبكة، وتعتمد بقوّة على الشراكة مع مؤسسات أخرى. فتتكون قنوات التسويق من موزعين، وتجار تجزئة، وآخرين يصلوا المؤسسة بالمشترين منها. ومن خلال إدارة سلسلة العرض (Supply Chain Management) تقوّي الكثير من المؤسسات الآن اتصالاتها بشركائها على طول سلسلة العرض التي تمتد من المواد الخام إلى المكونات إلى المنتجات النهائية التي تحمل إلى المشترين النهائيين. وتعرف أن أقدارها لا تعتمد على مدى جودة أدائها فقط، وإنما يعتمد نجاحها أيضاً على مدى جودة أداء سلسلة عرضها كلها مقابل سلاسل عرض عرض المنافسي. ولا يعاملوا الموردين كبائعين، والموزعين كعملاء فقط. وإنما يعاملوا كلا منهما كشركاء في تسليم قيمة العميل.

وبالإضافة إلى إدارة سلسلة العرض، تكشف المؤسسات الحالية أنها في حاجة إلى شركاء استراتيجيين كي يكونوا فعّالين. وفي البيئة الجديدة الأكثر تنافسية فالإستمرار بصورة فردية يكون مثل من لا يسير على الموضة. فتزدهر التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) عبر كل الصناعات والخدمات تقريباً. حتى المنافسين يعملوا مع بعضهم بعضاً لتحقيق منافع مشتركة. وكما

---

[1]- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص.87-89.

قال "جيم كيلي" (Jim Kelly):"لقد استبدل القول المأثور[إذا لم تستطع هزيمتهم، التحق بهم] بـ[التحق بهم، ولن يمكن أن يهزمك أحد]".

إنّ المرحلة النهائية للتسويق بالعلاقات هي تكوين شبكة تسويقية (Réseau Marketing) تجعل من المؤسسة منسجمة مع كل الأطراف المتعلقة بنشاطها (الزبائن، المستخدمين، الموردين، الموزعين، الباعة، وكالات الخدمات، الباحثين... إلخ). فالمنافسة اليوم ليست بين المؤسسات بل بين الشبكات، ولذلك من الهام جدا تكوين شبكة فعالة مع الشركاء الرئيسيين. وتكوين علاقات قوية يتطلب فهم المؤسسة لمواردها، كفاءتها، حاجاتها، أهدافها وحوافزها.[1]

المطلب الثالث: أهمية وظيفة وإدارة التسويق بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية

تعتبر وظيفة التسويق مجموعة من أوجه النشاط المتخصّصة أو خدمة يتم أداؤها أثناء عملية إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحويل حيازتها من المنتج إلى المستهلك.[2]أمّا إدارة التسويق فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية حتى تتم عملية التبادل بفعالية وكفاءة مرتفعة لتحقيق أهداف أطراف التبادل، وتعتمد أساساً على تكامل وتناسق عناصر "المزيج التسويقي" المتمثلة في المنتوج والسعر والتوزيع والترويج.[3]

ويحتاج المسؤولون في التسويق إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لهم وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعدهم في أداء أعمالهم، وإشراكهم في تخطيط سياسات المؤسسة، وتبني المفهوم التسويقي الحديث ونشره في المؤسسة، فضلاً عن صياغة فلسفة المؤسسة بصورة توضّح أهمية التسويق.

كما يعتبر التنسيق والتكامل بين عمل الإدارات الأخرى (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية...إلخ) وإدارة التسويق في غاية الأهمية، لتجنب التعارض والصراع بينها. بل وأكثر من ذلك عدم ترك كل إدارة تسلك طريقها الخاص بها، وربط كل الإدارات بهدف إنتاج قيمة للعميل؛ أي عليها تشكيل فرق عملاء متقاطعة الوظائف.[4]

الفرع الأول: أهمية وظيفة التسويق بالنسبة للوظائف الأخرى للمؤسسة الإقتصادية

بإعتبار أنّ وظيفة كل من التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية هي الوظائف الأساسية التي توجد بكيفية أو بأخرى في أية مؤسسة للأعمال، سواء كانت معنية بإنتاج السلع أو بتقديم الخدمات، وسواء كان نشاطها زراعياً، أم تحويلياً، أم منجمياً، أم تجارياً، أم مصرفياً، أم سياحياً.[5]،

([1])-PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau,12eme Ed, Op.cit, PP. 21-22.

([2])- صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص. 69.

([3])- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، (القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1993م)، ص. 4.

في عام 1964م، خرج علينا الأستاذ الجامعي "نيل بوردن" مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال (Harvard Business School) بخليط سمّاه "المزيج التسويقي" (Marketing Mix) اشتمل على 12 عنصراً تسويقياً. على أنّ "جيروم ماكارتي" هو من سبق إلى وضع أسس هذا المزيج حين قدّم تعريفاً عاماً للتسويق، سمّاه "الأربعة حروف P" (Four P's) حيث حصر التسويق في أربعة أشياء تبدأ كلها بحرف (P) في اللغة الإنجليزية (Product / Price / Promotion / Place). **أنظر:** رؤوف شبايك، **التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق مع باقة كبيرة من قصص النجاح التسويقية**، مارس 2009م، من موقع "شبكة أبونواف" (www.abunawaf.com)، ص. 15.

([4])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 88.

([5])- محمد رفيق الطيب، ج1، المرجع السابق، ص. 116.

فإنّنا إذا ما انطلقنا من المفهوم السابق لكل من المؤسسة الإقتصادية والتسويق والتسويق بالعلاقات، يتّضح لنا حتمية توجيه كل الوظائف[1] السابقة الأساسية للمؤسسة الإقتصادية نحو ما يحتاجه العميل، فالعميل هو الذي يقرّر ماهية المؤسسة الإقتصادية، وهو وحده عن طريق استعداده للدفع مقابل سلعة أو خدمة ما، يحوّل الموارد الإقتصادية إلى ثروة وإلى سلع. ولذلك فإنّ على المؤسسة الإقتصادية أن تفكّر ليس في ما تنتجه، ولكن في ما يفكّر العميل في شرائه؛ فالعميل هو الذي يقرّر ما هي المؤسسة؟ وماذا تُنتج؟ وما إذا كانت ستبقى وتزدهر وتنمو أم ستتدهور وتختفي؟. العميل أو الزبون إذن هو أساس أيّ مؤسسة إقتصادية، وهو الذي يُبقي على أيّ مؤسسة إقتصادية.[2]

وعلى ذلك فإنّه لمّا كان العميل هو أساس المؤسسة الإقتصادية، فإنّ وظيفة التسويق (بالإضافة إلى الإبتكار «Innovation») – كما قال "بيتر دراكر"[3]- هي الوظيفة الجوهرية لأيّ مؤسسة إقتصادية مقارنة بالوظائف الأساسية الأخرى من إنتاج، ومالية وموارد بشرية، ومن أجل ذلك اعتبر "بيتر دراكر" (Peter Drucker) "سيروس ماكورميك" (Cyrus Mc Cormick) هو أوّل رجل رأى بوضوح أنّ التسويق هو الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإقتصادية وأنّ خلق عميل هو الواجب الأساسي للإدارة.[4] لأنّه بيّن أنّ جوهر ومركز أيّ منظّمة هو التسويق.[5]

لقد أصبحت نظرة المؤسسات الإقتصادية لأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل تختلف عن نظيرتها سواء في مرحلة الثورة الصناعية أو ما بعدها حتى أوائل الثمانينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي؛ ففي الوقت الذي كان مديرو المالية والإنتاج خاصة والمديرون عامة بالمؤسسات ينظرون إلى التسويق بإعتباره ضيفاً غير مرغوب فيه، تحوّلت النظرة إلى اعتباره نشاطاً أساسياً للمؤسسات الإقتصادية.

فلقد كانت هناك مقاومة شديدة للنشاط التسويقي من قبل المسؤولين عن الأنشطة ذات الإهتمامات الراسخة مثل الإنتاج. ويتطلّب هذا نشوب معركة قاسية من أجل إرساء وتحديد دور التسويق ومجالاته وسلطاته المختلفة. لقد كانت ظروف انخفاض المبيعات وتغيّر أنماط الشراء وزيادة المنافسة وغيرها بمثابة دافع لتحسين الطاقة التسويقية إلا أنّ ذلك لم يقابل بترحيب، فقد اعتبر كل من مدير الإنتاج والتمويل أنّ النشاط التسويقي يهدّد قوتهم ومكانتهم في المنظّمة.[6]

([1])- استعملنا كلمة "وظيفة" (Fonction) ولم نستعمل كلمة "نشاط" (Activité)، لأن كلمة "وظيفة" هي الأقرب إلى المعنى المراد، فيقال وظَف الشيءَ على نفسه ووَظّفَه توظِيفاً: أَلزمها إياه. وبالتالي فإنّ الوظيفة هي الأعمال التي تُلْزَم بها المؤسسة أو تلتزم بها. أمّا كلمة "نشاط" وترجمتها بالفرنسية بكلمة (Activité) فهما تقريباً بمعنى واحد أي ضدّ الكَسَل، أو بمعنى الخروج من المكان، أو بمعنى السرعة في العمل. علماً بأن الكلمة الفرنسية (Activité) تُترجم أيضاً إلى كلمة "عمل".

([2])- فلاح أحمد، المرجع السابق، ص ص. 17-18.

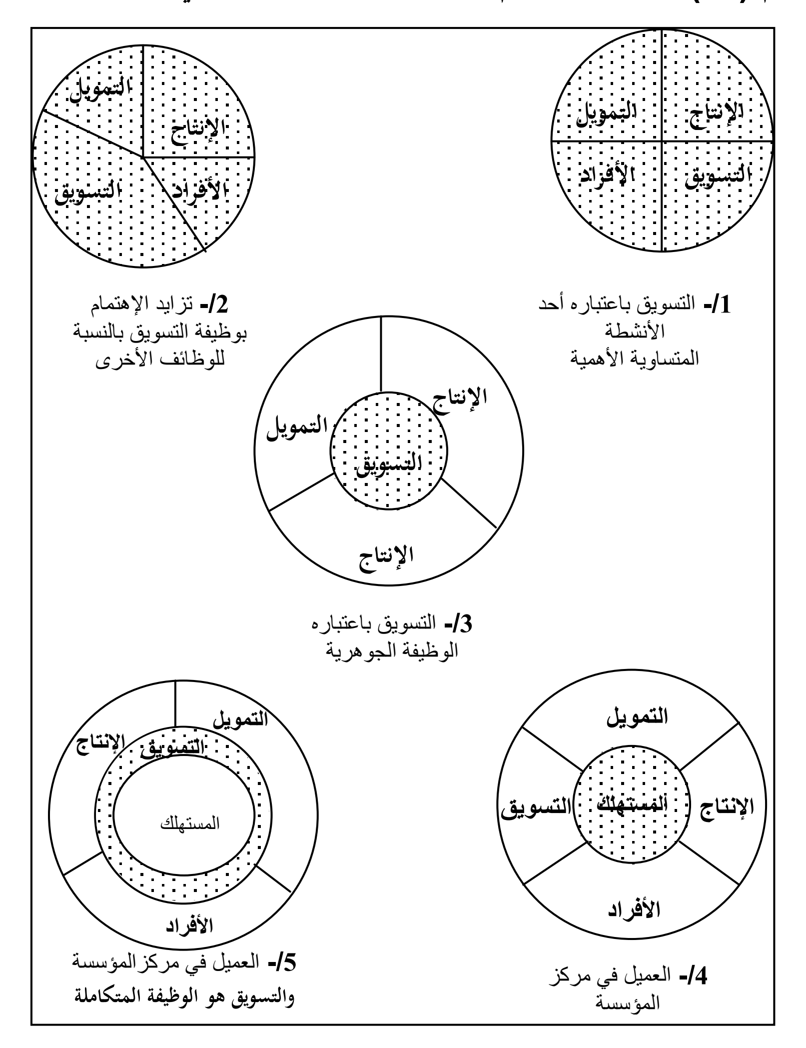
([3])- يقول "دراكر": [يعتبر التسويق والإبتكار المجالين الرئيسيين في تحديد الأهداف، وهما المجالان اللذان يحصل منهما العمل الحر على نتائجه. والعميل يدفع المال نتيجة للإسهام والأداء في هذين المجالين. ويجب أن تكون جميع الأهداف مختصة بالأداء، وتهدف للعمل لا للنوايا الحسنة. إن الغرض من العمل في جميع مجالات الأهداف الأخرى هو تحقيق الأهداف في مجالي التسويق والإبتكار]. **أنظر:** بيتر دراكر، **الإدارة: المهام-المسؤوليات-التطبيقات**، ج1: **المهام**، ط1، ترجمة: محمد عبد الكريم، (القاهرة – مصر: الدار الدولية، يناير 1996م)، ص. 141.

([4])- صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص. 10.

([5])- عبد السلام أبو قحف، **التسويق: وجهة نظر معاصرة**، ط1، (الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط)، ص. 13.

([6])- محمد محمد إبراهيم، أمين فؤاد الضرغامي و علي محمد حلوة، **إدارة التسويق**، مراجع إدارة الأعمال، (القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2000م)، ص ص. 13-14.

الشكل رقم (11): تطوّر المفاهيم المتعلّقة بدور التسويق في المؤسسة الإقتصادية



Source: PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,10[eme] Ed, (Paris- France: Publi-Union, 2000), P. 59

الملاحظة الأولية التي تفرض نفسها من خلال الشكل أعلاه هي "خاصية التوسّع التسويقي" (le Caractére Expansionniste du Marketing). ففي البداية تظهر الوظيفة التجارية مثل بقية الوظائف الأساسية أي تساوي التسويق في الأهمية مع غيره من النشاطات الأخرى، ومع أيّ نقص أو تدهور في الطلب يؤدي برجال التسويق إلى أن يعتبروا وظيفتهم بأنها ذات أهمية أكبر من الوظائف الأخرى، ومع هذا الدور، في ظل اعتبار أنّ العملاء هم سبب وجود المؤسسة، تتحوّل وظيفة التسويق إلى وظيفة رئيسية وجوهرية (Primordiale) وكنواة (Noyau) نشاط المؤسسة، أمّا الوظائف الأخرى فتنجذب حول وظيفة التسويق، وطبيعياً فإنّ أخذ وظيفة التسويق زمام الأمر يثير بقية الإدارات الأخرى والتي توجد في وضعية تابعة، وبإعتبار أنّ التسويق يركّز على حاجات ورغبات المستهلك، فإنّ العميل وليس وظيفة التسويق من يوجد في مركز وقلب المؤسسة وأنشطتها، فخدمة وتحقيق رضا المستهلك هو محل الإهتمام المشترك لكل وظائف المؤسسة. وفي الأخير فإنّ الأكيد هو تدعيم الترجمة الصحيحة والترضية ذات الفعّالية لحاجات ورغبات العملاء، وهو الشيء الذي يجعل

التسويق يشغل مكانة امتيازية ولكنها يقظة، حيث تعتبر رغبات وحاجات المستهلك نواة التسويق وهذا الأخير نواة الوظائف الأخرى.[1]

وعليه فإنّ منطق بناء أو تكوين النظرة الموضحة في الرسم الخامس من الشكل رقم (11) السابق على وجه الخصوص، يمكن ذكر ما يلي:

- أنّ قيمة وجود أيّ مؤسسات إقتصادية تابعة لمدى وجود عملاء لها؛ أيْ أنّ المؤسسة لا قيمة لها بدون وجود المستهلك.

- أنّ الهدف الأولي للمؤسسة يتمثّل –إذاً- في خلق وجذب العملاء والمحافظة عليهم؛ أيْ أنّ المَهَمَّة الأساسية هي اكتشاف المستهلك والمحافظة عليه.

- أنّ اجتذاب المستهلكين والمحافظة على علاقاتهم بالمؤسسة بل وتوطيدها لا يتم أو يتحقّق إلاّ من خلال تحقيق رضاهم.

- أنّ مَهَمَّة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات المستهلك والسعي لإشباعها بطريقة تحقّق رضاه.

- أنّ الرضا الحقيقي للمستهلك يتأثّر بمدى جودة أداء الإدارات الأخرى (الإنتاج، المالية والموارد البشرية).

- أنّ رجال التسويق يجب أن يمارسوا تأثيراً أو مراقبة على الإدارات الأخرى لضمان تحقيق رضا المستهلك.

الفرع الثاني: المؤسسة الموجّهة بالعميل

إن الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للعميل بأن جعلته محور اهتماماتها، ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، أدى بها لأن تدرك النقاط الأساسية التالية:[2]

- ✓ جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود العميل، حيث يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير؛
- ✓ المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف العميل، والمحافظة عليه بكسب ولائه؛
- ✓ الرضا الحقيقي للعميل يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة؛
- ✓ جذب العملاء وإرضائهم ومن ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها، أمر لابدّ منه.

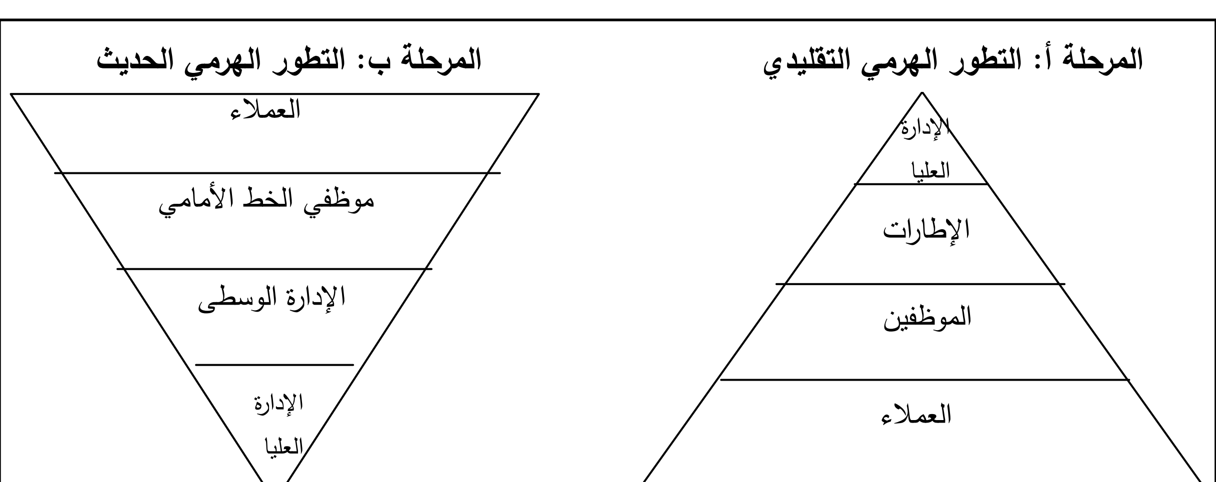
إن الالتزام بالنقاط السابقة يمنح المؤسسة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من العملاء ذوي الولاء المتولد عن الرضا بمنتجات، وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد.

([1])-PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 10eme Ed, (Paris- France: Publi-Union, 2000), P. 58.

([2])- دراج نبيلة صليحة، **"خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن جازي GSM)"**، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، غير منشورة، 2005م/2006م)، ص ص. 12-14.

يطلق على المؤسسات التي تنتج هذا التوجه عدة تسميات لعل أكثرها انتشارا "**المؤسسة التي تدار بالعملاء**"، "**المؤسسة الموجهة بالعميل**"؛ فهذه المؤسسات أصبحت تضع العميل في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، وهو ما نجده أكثر وضوحاً في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة اتجاه العميل



المصدر:دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن جازي GSM)**، المرجع السابق، ص. 13.

نلاحظ أنه وحسب شكل المرحلة "أ" كان العملاء آخر اهتمامات المؤسسة، في آخر المستويات، حيث كانت تفترض أنه مستقبل قابل لقراراتها ومنتجاتها؛ قابل لما تفكر هي أنه الأفضل له. أما في شكل المرحلة "ب" فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدمه هو من طلبات، إضافة أنه وحسب نفس الشكل "ب" أصبح على المؤسسة الحرص على تلبية كل رغباته بل واستباقها إلى ما لم يطلب، فتفوق بذلك توقعاته وتحقق إعجابه بمنتجاتها سلعا وخدمات، وهذا ما يستوجب عليها التعرف وبدقة على عملائها وتحديد احتياجاتهم، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة أرجاء المؤسسة، ومن ثمة جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للعميل، وذلك تفاديا لتبديد الأوقات والجهود على الاهتمامات المشتتة والمقاصد المتباعدة.

وهناك نوعان من المؤسسات الموجهة بالعميل، هما:

أولا: المؤسسة المركّزة على العميل (Customer-Centerd Enterprise): وهي المؤسسات تركّز على تطورات العميل في تصميم استراتيجيات تسويقها، وتسليم قيمة ممتازة لعملاء هدفها.

ثانيا: المؤسسة التي يقودها العميل (Customer –Driven Enterprise): وهي المؤسسات التي تنفّذ المفهوم التسويقي أكثر من الإستجابة لرغبات العميل وحاجاته الحتمية، فقد لا يعرف العملاء ما يريدوه أو حتى ما الذي يمكن أن يكون ممكنا، ولهذا تفهم هذه المؤسسات حاجات ورغبات العميل الحالية والكامنة والمستقبلية، فهي بهذا الفهم للعميل تقوده إلى ما يريده قبل أن يعرف ما يريده.

الفرع الثالث: الآثار التنظيمية المترتبة على التوجّه التسويقي للمؤسسة

يجب لكي نتمكّن من تطبيق المفهوم التسويقي أن نصمّم هيكلاً تنظيمياً يتمشى مع ذلك المفهوم ويمدّه بنظام فعّال للعمل، الهدف من هذا الهيكل هو ربط الأفراد والموارد والأنشطة في كلّ موحّد موجّه نحو إشباع حاجات المستهلك مع تحقيق الربح، وليس هذا الهيكل هو المهم في حدّ ذاته، وإنما المهم هو ما يجري بداخله وكيف توجّه الجهود في إطاره نحو الهدف.

وهناك عدد من الآثار على الهيكل التنظيمي يحدثها اعتناق وتطبيق المفهوم التسويقي، هي:[1]

1- إرتقاء مدير التسويق في السلّم الإداري بحيث يصبح أحد أعضاء الإدارة العليا شأنه شأن مديري الإنتاج والتمويل، وذلك لكي يستطيع أن يؤثّر بدرجة كافية على خطط وسياسات المؤسسة من أجل التأكّد من الفهم والتقدير الكاملين للإعتبارات التسويقية من جانب الإدارة العليا.

2- جمع كل الوظائف غير المتعلقة بالإنتاج أو التمويل أو الأفراد (المبيعات، الترويج، العلاقات العامة، علاقات العملاء...إلخ) في نطاق مسؤولية مدير التسويق، والهدف من هذا التوسّع في نطاق مسؤولية مدير التسويق هو العمل على تحقيق التنسيق التام في الجهود الموجّهة نحو الإحتفاظ بحالة التوازن بين ما تعرضه المؤسسة وما يطلبه السوق.

3- الزيادة في استخدام توصيف الوظائف عن طريق تطبيق المفهوم التسويقي الذي يسعى إلى التوحيد والتنسيق بين كل الأعمال نحو هدف واحد، وبالتالي فهو يتطلّب فهماً أوضح للسلطات والمسؤوليات والعلاقات، وهو ما يمكن لتوصيف الوظائف أن يشارك في تحقيقه بدرجة كبيرة.

كل هذه الآثار التنظيمية المترتبة عن اعتناق وتطبيق المفهوم التسويقي لا تعدو كونها قواعد مكمّلة للمبادئ المتعارف عليها في تصميم التنظيم المناسب، وبالتالي فعلى ضوء تلك المبادئ العامة وكذلك الآثار الناشئة من اعتناق المفهوم التسويقي يجب أن يصمّم الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة مراعين فيه الظروف الخاصة بتلك المؤسسة. ويمكن أن يصمّم تنظيم التسويق إما على أساس تقسيم جغرافي أو وظيفي أو تبعاً للمنتوج أو أكثر من أساس.

الفرع الرابع: خرافة وجود إدارة تسويقية تضمن التوجه التسويقي للمؤسسة

رأينا أنّ التسويق والفكر التسويقي والتسويق بالعلاقات يجب أن يشمل المؤسسة بأكملها، لأنّنا إذا نظرنا إلى المؤسسة من وِجْهة نظر النتيجة النهائية نجد أنها وِجْهة نظر العميل، ومن ثمَّ كان الإهتمام بالتسويق وضرورة تغلغله في جميع أجزاء المؤسسة ومجالات نشاطها. ومن هنا يرى "ستانتون" (W. Stanton) أنّ المفهوم التسويقي يعني تزايد الوعي بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق بالنسبة لنجاح مؤسسة ما، والنظر إلى المؤسسة باعتبارها تنظيماً تسويقياً، بمعنى أن يعمل كل جزء في المؤسسة سواء كان هندسياً أو إنتاجياً أو حسابياً أو غير ذلك من وجهة نظر المستهلك والسوق

([1])- صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص ص. 30-32.

وبغرض التعاون من أجل مقابلة مطالب المستهلك وإشباع رغباته، واعتبار النجاح في ذلك هو الكفيل ببقاء المؤسسة وازدهارها وتحقيقها لما تسعى إليه من أرباح.[1]

ولذلك فإنّ "أُبري ويلسون" (Aubrey Wilson)[2] يُنَبّه إلى وجود عدّة خرافات تسويقية أهمّها خرافة "أنّ وجود إدارة تسويقية تضمن التوجّه التسويقي": فهو يرى أنّ الإعتقاد بأنّ التوجّه السليم للمؤسسة يتم بمجرّد أن يكون بها إدارةً خاصةً تقوم بمَهَمَّة التسويق هو إعتقاد خرافي. لأنّ نتيجة إعتقاد العديد من المؤسسات بهذه الخرافة –حتى تلك الشركات التي قرّرت المضي في اتجاه تسويقي- كانت عكس المتوقّع بشكل سبّب كارثة لها؛ لأنّ إنشاء إدارة تسويق بالمؤسسةقد يكون إشارة فوريّة لكل الإدارات الأخرى بالمؤسسة كي تتناسى دورها في هذا المجال. فالتسويق يصبح خارج إطار مسؤوليات هذه الإدارات واهتماماتها. وهكذا، فإن 10 % فقط من العاملين بالمؤسسة يتولون عملية التسويق بينما الـ90% الباقون يمكنهم تجاهل هذا الأمر والتوجّه كلية للإنتاج.

وهذا الأمر صحيح بصفة خاصة في المجالات التي حاولت قدر الإمكان تجنّب التسويق على أساس أنه عملية "تجارية أكثر من اللازم". إن المحاولات الملحوظة الآن في الكثير من المنظّمات لتعيين محترفي تسويق ليس تحوّلاً إيجابياً بقدر ما هو أسلوب مريح لتجنّب مواجهة السوق بكل سيئاته. ولكن حدث ما كان متوقّعاً، فقد أثبتت التجارب بشكل عملي –وما أقرّته النظريات منذ (أكثر من) عقدين من الزمان- إنّ عملية التسويق في مجال ما، تحتاج لمحترف في هذا المجال. حيث إنّ محترفي التسويق والمبيعات لا يمكنهم القيام بهذه المَهَمَّة بفاعليّة وهو ما أثبتته تجارب العديد من مديري التسويق الذين خاضوا تجربة قصيرة في بعض المجالات المتخصّصة انتهت بالنسبة لهم بخيبة أمل كبيرة.

وهناك مثال حي في شركتين من شركات المعدات الكهربائية يبيّن مخاطر الإعتقاد بأنّ إدارة التسويق ومديري التسويق كفيلين بتحقيق التوجّه التام لأيّ منظمة نحو الزبائن، ويوضّح بشكل لا يقبل الشك الإعتماد المتبادل بين الأقسام المختلفة التي تُكمّل بعضها البعض. فليس هناك شيء أكثر توجّهاً للتسويق من محاولة شركة (Hot Point) العملاقة للأدوات الكهربائية خطف فريق التسويق الناجح لشركة (Procter & Gamble). فبعد تعيين هذا الجهاز التسويقي القوي شعرت شركة (Hot Point) أنّها يمكنها أن تركن لهذا الفريق من الرجال والنساء بمَهَمَّة التسويق بشكل كامل. وقد كان من الممكن بالفعل أن تنجح هذه السياسة لو لم تحجم بقية الإدارات عن القيام بدورها. إن قصة الشركة الإنجليزية للأدوات الكهربائية التي كانت يوماً ما مزهوة بنفسها كما يرويها لنا الدكتور "كن روجرز" (Kenn

---

(1)- صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص. 26.

(2)- "أوبري ويلسون" - كما اعتبره فيليب كوتلر- هو أب للتسويق الصناعي في المملكة المتحدة حتى لو أنكر هو على نفسه هذه الأبوة. وهو مؤسس ورئيس مؤسسة أبحاث التسويق الصناعي المحدودة (Industrial Market Research Limited) سابقاً. كما احتل منصب أستاذ التسويق الصناعي بكلية تطوير الأداء (School of Practice Development) التابعة للمركز الدولي للإدارة في باكينجهام. ويقر العالم بأسره على أهمية الدور الذي قام به "ويلسون" في وضع أسس التسويق بين المشاريع المختلفة (Business – to - Business) (التسويق الصناعي) كأداة هامة من أدوات الإدارة. وقد حصل كتابه "فحص التسويق الداخلي – طريقة لتحديد الموارد الداخلية" (T- مصرhe Internal Marketing Audit – amethod realising internal resources) على جائزة من هيئة مستشاري التسويق الأوروبيين. كما أظهر تقرير لجامعات وكليات الإدارة في بريطانيا أن إثنين من مؤلفاته أدرجت ضمن أحسن عشرين كتاب في الدراسات التسويقية. **أنظر:** أوبري ويلسون، **إتجاهات جديدة في التسويق**، ط1، ترجمة: نيفين غراب، (القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1996م)، ص ص. 7-9.

Rogers) العالم النفسي الأمريكي الشهير في مجال التسويق في كتابه بعنوان "مديرون-شخصية وأداء" (Managers –Personality and Performance)، إنّ هذه القصة تبيّن نفس الإتجاه لإعتبار إدارة التسويق هو الشيء الوحيد المطلوب لتوجيه شركة ما نحو السوق، وبالتالي تجاهل الإسهام الهام الذي تقدّمه الإدارات الأخرى لنجاح السياسة التسويقية مهما كانت أدوارهم الرئيسية بعيدة عن مجال التسويق.إنّ الشيء الوحيد المشترك بين الشركتين السابقتين هو أنهما تركتا التسويق للتسويقيين، وأنهما نتيجة لذلك لم يعد لهما وجود وكيان مستقل.[1]

وفي هذا السياق يقول "ديفيد باكارد" (David Packard) أحد مؤسسي شركة (Hawlett« Packard»hp):"إن التسويق أكثر أهمية جدا من أن يترك لإدارة التسويق بمفرده".[2] إننا لو نظرنا إلى التسويق على أنه أعم من مجرد إدارة بيعية أو إدارة إعلانات، وأنه أعم من مجرد تصوّر مجرّد لعملية بيعية، لعلمنا أنه يكون (تصرفاً) و(فكراً) أكثر منه مجرد إجراءات روتينية. يقول "فيليب كوتلر":"لا توجد لدى (ماركس آند سبنسر) إحدى أكبر الشركات البريطانية للبيع بالتجزئة إدارة للإعلان والتسويق، ولكنها جذبت جمهوراً كبيراً من العملاء الموالين لأنّ كل موظف في (ماركس آند سبنسر) فكّر في العميل أولاً بدرجة كبيرة". إنّ التسويق هو عبارة عن **فكر وتصور واستنتاجات** أكثر منه مجرد إجراءات يقوم عليها أفراد بأعيانهم من المؤسسة. فكلّ شخص في المؤسسة يمكنه أنْ يمارس التسويق، لكونه متحرراً عن مجرّد كونه روتينيات تنفذ. بل يذكر "فيليب كوتلر" أنّه يتوقع في السنين المقبلة تلاشي ما يسمى (إدارة التسويق) في المؤسسات،وأنها قد تنخرط في إدارة مختلفة ربما يكون اسمها(إدارة العميل)، أو أنّها تنقسم إلى إدارتين مختلفتين (إدارة بحوث ومعلومات التسويق) و(إدارة الاتصالات التسويقية)، أو أنّها تنقسم إلى أكثر من ذلك.

إنّ النظر إلى التسويق كإدارة روتينية يؤدي إلى قصور دروه في تلك الإدارة، فينتهي الحال إلى فشل العملية التسويقية. يقول "فيليب كوتلر":"قد يكون للمؤسسة أعظم إدارة للتسويق والبيع في عملها ولكنها تفشل في السوق". فمهما كانت الإدارة التسويقية في المؤسسة على درجة من الإتقان والالتزام في الأداء فإنّ الفكر التسويقي أعمّ وأشمل من أنْ ينحصر في إدارة مهما كانت على درجة من الإتقان والالتزام. إنّ تصوّر التسويق الحديث بصورته الواقعية التطبيقية، ليدفع بهاتين النظريتين الخاطئتين، ويؤيد النظرة التوسعيّة التي يرمي إليها التسويق الحديث.

([1])- أوبري ويلسون، المرجع السابق، ص ص. 212-213.

([2])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 87-88.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما جاء في الفصل الأول، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- أنّ التعريف الصحيح للمنظّمة – أيّ منظّمة - وللمؤسسة الإقتصادية هو أنّ الأولى هي:**"تكتل يقوم على هدف آمن أفراده به، يُريدون ويعملون على تحقيقه"**. أمّا الثانية فهي:**"منظّمة إقتصادية أو منظّمة أعمال تهدف إلى خلق الأسواق ، الحفاظ عليها وتنميتها عن طريق جمع ومزج عوامل الإنتاج لإنتاج السلع والخدمات والأفكار، المطابقة لحاجات ورغبات زبائنها، و/أو تبادلها في هذه الأسواق، لتحقيق الربح"**. أمّا التعريف الصحيح للإدارة فهي أنّها:**"مجموعة الأنشطة التي تستعمل للوصول إلى تحقيق تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لكل موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"**.

2- أنّ نظرية المنظّمة هي نظرية للمؤسسة الإقتصادية لأنّها إحدى المنظّمات التي تتناولها نظرية المنظّمة - بل إنّ المؤسسة الإقتصادية (وبخاصة المصنع) كانت أساس نظرية المنظّمة باعتبارها أولى المنظّمات التي بدأ معها تشكّل هذه النظرية.

3- إنّ كثرة النظريات المفسرة للمنظمة عموماً والمؤسسة الإقتصادية خصوصاً، يعني أن هذه النظريات يكمل بعضها البعض الآخر، نظرا لتأكيدها أبعادا مختلفة للمنظمات والمؤسسات، واختلافها حول وحدة التحليل الرئيسية التي تنطلق منها، ومهما كان الأمر فإن الانطلاق من نظرية واحدة قد يحجب عن الباحث التداخل بين الأبعاد المختلفة، ويغفل عن اشتقاق بعضها من بعض. ولذلك حاول الباحث أن يستفيد من الالتقاء بين هذه النظريات لضم أكبر عدد ممكن من المتغيرات الأساسية الداخلية والخارجية في حالة التفاعل، وأن يأخذ باعتباره تعدد مستويات التحليل في دراسة الظاهرة التنظيمية بشكل عام وظاهرة المؤسسة الإقتصادية بشكل خاص، وفي هذا الإطار فإن الباحث يتبنى نظرية النظم مع الاستفادة من أبعاد النظريات الأخرى، لأن بحثه – خاصة فيما سيتطرق له من خلال الفصول اللاحقة المتعلقة بالبيئة وكيفية التداخل بين علمي الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي – يعتمد على **النموذج التنظيمي البيئي المتعدد الأبعاد (Multi-Dimensional-Environmental Organizational Model)**.

4- أنّ التعريف الصحيح للتسويق هو أنه:**"مجموعة الأنشطة التي تُسهّل تدفّق السلع والخدمات والأفكار من المنتِج إلى المستهلك، والقائمة على أساس إرضاء حاجات ورغبات المستهلك، بشكل يؤدي إلى خلق علاقة دائمة ما بين المنتِج والمستهلك، بهدف تحقيق مصلحة المؤسسة والمجتمع معاً وفي نفس الوقت"**.

5- هناك فرق رئيسي بين كل من المفهوم التسويقي وبين التسويق؛ فالأول فلسفة أو طريقة تفكير، في حين أنّ الثاني هو فعل أو تصرف في ميدان إدارة الأعمال، وبطبيعة الحال فإنّ طريقة التفكير تحدّد التصرّف الإداري المعيّن. وقد مرّ المفهوم التسويقي بخمسة مراحل، ابتداءاً من المفهوم

الإنتاجي، فالمفهوم البيعي، ثمّ المفهوم التسويقي الحديث، فالمفهوم الإجتماعي الذي أدى إلى التسويق الأخضر، وأخيراً المفهوم الإستراتيجي للتسويق.

6- أنّ التسويق بالعلاقات شكل حديث من أشكال التسويق، الذي يهدف إلى تكوين علاقات مستديمة ومرضية مع الفاعلين الآخرين في السوق من أجل جعلهم يفضلون التعامل مع المؤسسة وكسب ثقتهم بها على المدى الطويل. وهذا عن طريق **إدارة علاقة العميل (CRM)**، و**إدارة علاقة الشريك (PRM)** من داخل الشركة وخارجها. وهذا من أجل تكوين **شبكة تسويقية** تجعل المؤسسة منسجمة مع كل الأطراف المتعلقة بنشاطها (الزبائن، المستخدمين، الموردين، الموزعين، الباعة، وكالات الخدمات، الباحثين... إلخ). ولذلك فإنّ إدارة التسويق التي تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية وخاصة تحقيق تكامل وتناسق عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتوج والسعر والتوزيع والترويج، هذه الإدارة تحتاج إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لها وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعدها في أداء أعمالها، وإشراكها في تخطيط سياسات المؤسسة، وتبني المفهوم التسويقي الحديث ونشره في المؤسسة، فضلاً عن صياغة فلسفة المؤسسة بصورة توضّح أهمية التسويق.كما أنّ هذه الإدارة تحتاج إلى التنسيق والتكامل مع عمل الإدارات الأخرى (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية...إلخ)، لتجنب التعارض والصراع بينها، عن طريق جعل الزبون في مركز وقلب المؤسسة وأنشطتها، لتكون خدمة وتحقيق رضا الزبون هو محل الإهتمام المشترك لكل وظائف المؤسسة، أي لجعل هذه الأخيرة "مؤسسة تدار بالعميل أوبالزبون" أو "مؤسسة موجهة بالعميل أو بالزبون".

مراجع الفصل الأول

مراجـع الفصـل الأول

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- غول فرحات، **مدخل إلى التسيير**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2012م.

2- بن حمود سكينة، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، برج الكيفان- الجزائر: دار الأمة، 2012م.

3- نوري منير، **نظام المعلومات المطبّق في التسيير**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012م.

4- زايد مراد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2012م.

5- آيت منصور كمال، **عقد التسيير**، الدار البيضاء– الجزائر: دار بلقيس، 2012م.

6- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظّمات**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2012م.

7- وليام أ. كوهين، **فن القيادة،** ط7، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2012م.

8- ماكس فيبر، **مفاهيم أساسية في علم الإجتماع**، ط1، ترجمة: صلاح هلال، القاهرة- مصر: المركز القومي للترجمة، العدد 1675، 2011م.

9- جون سي. ماكسويل، **قائد الـ360 درجة: كيف تطوّر تأثيرك في أيّ منصب تشغله في الشركة**، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2011م.

10- عائشة التايب، **النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة**، ط1، القاهرة- مصر: منظمة المرأة العربية، 2011م.

11- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م.

12- أنس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظّمات الأعمال (العلوم السلوكية)**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م.

13- أحمد ماهر، **تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي**، ط1، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2011م.

14- الداوي الشيخ، **إقتصاد وتسيير المؤسسة: المفاهيم والنظريات-البيئة والإستراتيجيات-الوظائف والهياكل**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2011م.

15- يوسف محمد جزان، **المدخل إلى علم الإقتصاد**، منشورات جامعة دمشق، دمشق- سوريا: مطبعة جامعة دمشق، 2010م/2011م.

16- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2010م.

17- محمود شحماط، **المدخل لعلم الإدارة العامة**، عين مليلة- الجزائر: دار الهدى، 2010م.

18- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م.

19- بوعبد الله لحسن و ناني نبيلة، **مقاربة منظومية للبرامج التكوينية**، سطيف- الجزائر: منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، 2010م.

20- موسى اللوزي، **التنظيم الإداري: الأساليب والإستشارات**، ط1، عمان– الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010م.

21- حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/09م.

-22 نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم– المبادئ– الأساسيات-الأهمية**، إربد، عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م.

-23 مؤيد سعيد السالم، **القوة التنظيمية**، ط1، عمان- الأردن: إثراء، 2009م.

-24 عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات – الأبعاد - التصميم**، الجزائر: دار النجاح للكتاب، 2009م.

-25 الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1: الدراسة النظرية**، ط1، الجزائر: دار بن مرابط، 2009م.

-26 محمد محمود الجوهري، **علم الإجتماع الصناعي والتنظيم**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2009م.

-27 جون سكوت وآخرون، **خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً: المنظّرون المعاصرون**، ط1، ترجمة: محمود محمد حلمي، بيروت- لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009م.

-28 نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم - الأساسيات - المبادئ - الأهمية**، أربد، عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م.

-29 يحي محمد نبهان، **الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري، 2008م.

-30 أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الإقتصادية**، عنابة- الجزائر: دار العلوم، 2008م.

-31 غول فرحات، **الوجيز في إقتصاد المؤسسة**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2008م.

-32 محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان- الأردن: دار وائل، 2008م.

-33 أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م.

-34 محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة: علم وتطبيق**، ط3، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2008م.

-35 نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، ط1، عمان- الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2008م.

-36 بركات حمزة حسن، **علم النفس وديناميات الجماعة**، ط1، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2008م.

-37 محمد مقداد، **علم النفس الصناعي**، ط1، باتنة- الجزائر: دار قانة، 2008م.

-38 فرانسيس فوكوياما، **بناء الدولة: النظام العالمي ومشكلة الحكم والإدارة في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: مجاب الإمام، الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2007م.

-39 طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م.

-40 ـــــــــــــــ، **علم الإجتماع الصناعي**، القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م.

-41 عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الإجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة**، بيروت- لبنان: دار المعرفة الجامعية، 2007م.

-42 فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.

-43 نوري منير، **التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.

44- مدحت محمد أبو النصر، **أساسيات علم ومهنة الإدارة**، ط1، القاهرة- مصر: دار السلام، 2007م.
45- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2007م.
46- ليزا هـ نيوتن، **نحو شركات خضراء: مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة**، ترجمة: إيهاب عبد الرحيم محمد، سلسلة عالم المعرفة 329، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يوليو 2006م.
47- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
48- سيف الإسلام شويه، **سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية: إقتراح نموذج للتطوير**، مختبر التربية، الإنحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
49- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**، قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م.
50- - رابح كعباش، **علم إجتماع التنظيم**، قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م.
51- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان- الأردن: دار الشروق، 2006م.
52- عمر صخري، **إقتصاد المؤسسة**، ط4 ، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
53- محمد شحاتة ربيع، **أصول علم النفس الصناعي**، ط 3، القاهرة- مصر: دار غريب، 2006م.
54- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.
55- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 2005م.
56- جوزيف أوكونور و أيان ماكدرموت ، **فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات**، الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2005م.
57- محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية**، ط1، الإسكندرية- مصر: دار الطباعة الحرة، 2005م.
58- جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2005م.
59- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م.
60- مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، ط2، عمان- الأردن: دار وائل، 2005م.
61- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
62- سهيل أحمد عبيدات، **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقاتها بفعالية إدارة الوقت**، ط1، إربد- الأردن: عالم الكتب الحديث، 2004م.
63- عبد العزيز جميل مخيمر، **واقع الهياكل التنظيمية في الوطن العربي وآليات التطوير والتغيير**، القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م.
64- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان- الأردن: دار الحامد، 2004م.

65- ـــــــــــــــــ، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، عمان- الأردن: دار الحامد، 2003م.

66- صلاح الدين محمد عبد الباقي،**السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003م.

67- عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية**، ج2، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م.

68- بوفلجة غياث، **فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير**، ط1، وهران- الجزائر: دار الغرب، 2003م.

69- صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، ط10، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م.

70- ـــــــــــــــــ، **إدارة التسويق**، ط13، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م.

71- أحمد الأصفر و أديب عقيل، **علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، دراسات معاصرة في علم الإجتماع، دمشق- سورية: منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2002م/2003م.

72- شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، ط 2، بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع (مجد)، 2002م.

73- جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج**، الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 2002م.

74- خير الله عصار، **مدخل للسيبرنطيقا الإجتماعية: محاولة التحكم بالسلوك الإجتماعي**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.

75- عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.

76- رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2002م.

77- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط1، عمان- الأردن: دار صفاء و دار وائل، 2001م.

78- وليم روث، **تطوّر نظرية الإدارة: منذ ما قبل اختراع "وات Watt" للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا "الروبوت Robot" وعصر المعلومات**، ط1، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة- مصر: إيتراك، 2001م.

79- شوام بوشامة، **مدخل في الإقتصاد العام**، ج1، ط2، وهران- الجزائر: دار الغرب، 2000/2001م.

80- آر. إيه. بوكنان، **الآلة قوة وسلطة: التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر**، ترجمة: شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة 259، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، تموز2000م.

81- محمد محمد إبراهيم، أمين فؤاد الضرغامي و علي محمد حلوة، **إدارة التسويق**، مراجع إدارة الأعمال، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2000م.

82- مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ط1، ترجمة الطبعة الإنجليزية السادسة، ترجمة: هشام عبد الله، عمان- الأردن: الأهلية، 1999م.

83- بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، ط1، عمان- الأردن: مؤسسة الوراق، 1999م.

84- ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م.

85- فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، ط1، دراسات مترجمة 6، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1998م.

86- محمد الناشد، **التسويق وإدارة المبيعات**، ط2، حلب- سورية: منشورات جامعة حلب، 1998م.

87- عبد الهادي الجوهري، **علم إجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا**، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب 36، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998م.

88- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998م.

89- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، عمان- الأردن: دار زهران، 1997م.

90- طارق الحاج، محمد باشا، علي ربايعة و منذر الخليلي، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، ط2، عمان- الأردن: دار صفاء للنشر، 1997م.

91- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1997م.

92- عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1997م.

93- بيتر دراكر، **الإدارة: المهام- المسؤوليات-التطبيقات**، الجزء الأول: **المهام**، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط1، القاهرة- مصر: الدار الدولية، يناير 1996م.

94- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.

95- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، الإسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م.

96- أوبري ويلسون، **إتجاهات جديدة في التسويق**، ط1، ترجمة نيفين غراب، القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1996م.

97- مالكوم .هـ.ب ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م.

98- عدنان يوسف الدجاني، **التطبيق العملي للإدارة العامة**، عمان- الأردن: مطابع الدستور التجاري، 1996م.

99- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، ج1: **التسيير والتنظيم والمنشأة**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م.

100- ديف فرانسيس و مايك وودكك، **القيم التنظيمية**، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض- المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1995م.

101- ليونارد راستريغين، **مملكة الفوضى: محاولة في فهم آليات عمل المصادفة والسبرنيتية**، ترجمة: عبد الهادي عبد الرحمن، ط1، بيروت- لبنان: دار الطليعة، 1995م.

102- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1995م.

103- إعتماد محمد علام، **دراسات في علم الإجتماع التنظيمي**، ط1، القاهرة- مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994م.

104- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1993م.

105- دانيِّل جي. بورستن، **الأمريكيون: التجربة الوطنية**، ترجمة: فاروق منصور، عمان- الأردن: مركز الكتب الأردني، 1993م.

106- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

107- فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط 7، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1992م.

108- محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، ط2، عمان- الأردن: د.د.ط، 1992م.

109- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، عمان- الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م.

110- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م.

111- صفوح الأخرس، **علم الإجتماع الصناعي**، دمشق- سورية: مطبعة الإتحاد، 1990م.

112- محمد حربي حسن، **علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل**، الموصل- العراق: مديرية دار الكتب، جامعة الموصل، 1989م.

113- محمد محمد الهادي، **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، ط1، القاهرة- مصر: دار الشروق، 1989م.

114- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1986م.

115- طارق حماده، **منهاج النظم: إطار متكامل لدراسة الظواهر الإجتماعية (نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية)**، إدارة البحوث والدراسات، المنظّمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن: مطابع الدستور التجارية، 1985م.

116- مصطفى زهير، **التسويق وإدارة المبيعات**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1984م.

117- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، الإسكندرية- مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م.

118- فيريل هيدي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، ط2، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983م.

119- محمد علي محمد، **علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، ط3، الإسكندرية- مصر: دار المعرفة الجامعية، 1983م.

120- برنار موتيز، **سوسيولوجيا الصناعة**، ط2، ترجمة: بهيج شعبان، سلسلة زدني علماً 77، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 1982م.

121- عبد الباسط محمد حسن، **علم الإجتماع الصناعي**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1982م.

122- علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981م.

123- زكي محمود هاشم، **الإدارة العلمية**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1981/80م.

124- حسن الساعاتي، **علم الإجتماع الصناعي**، ط3، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1980م.

125- علي السلمي، **التخطيط والمتابعة**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1978م.

126- توماس بيرتون بوتومور، **تمهيد في علم الإجتماع**، ط3، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب الرابع، ترجمة: محمد الجوهري، علياء شكري، محمد علي محمد، و السيد محمد الحسيني، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1978م.

127- محمد الجوهري وآخرون، **دراسة علم الإجتماع**، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1975م.

128- محمد عاطف غيث، **دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الإجتماع**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1975م.

129- عبد الرحمن محمد عيسوي، **دراسات في علم النفس الإجتماعي**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1974م.

130- كلودس جورج، **تاريخ الفكر الإداري**، ترجمة: أحمد حمودة، القاهرة- مصر: مكتب الوعي العربي، 1972م.

131- أ. براون، **علم النفس الإجتماعي في الصناعة**، ط2، ترجمة: السيد محمد خيري، سمير نعيم الغول، و محمود الزيادي، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1968م.

132- حسين عمر، **المنشأة والصناعة والتوازن الإقتصادي**، سلسلة الوعي الإقتصادي، الكتاب الثالث، القاهرة- مصر: مكتبة القاهرة الحديثة، 1964م.

133- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة- مصر: دار غريب، د.س.ط.

134- ـــــــــــــ، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة- مصر: مكتبة غريب، د.س.ط.

135- عمار بوحوش، **نظرية التنظيم**، مكتبة الشعب، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط.

136- روجيه دوهيم، **مدخل إلى الإقتصاد**، المكتبة العلمية، ترجمة: سموحي فوق العادة، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط.

137- فرانسيس فوكوياما، **رأس المال الإجتماعي والإقتصاد العالمي**، سلسلة "دراسات عالمية"، العدد 5، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، د.س.ط.

138- عبد السلام أبو قحف، **التسويق: وجهة نظر معاصرة**، ط1، الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.

139- جوليان فروند، **سوسيولوجيا ماكس فيبر**، ط1، ترجمة: جورج أبي صالح، بيروت- لبنان: مركز الإنماء القومي، د.س.ط.

140- ناصر دادي عدّون، **المؤسسة الإقتصادية: موقعها في الإقتصاد-وظائفها وتسييرها**، المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، د.س.ط.

ب- أطروحات الدكتوراه:

141- سعد علي ريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة**، أطروحة دكتوراه الفلسفة، فرع: إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011م.

142- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2008م.

143- بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2004م/2005م.

جـ- رسائل الماجستير:

144- عرجاني عبد العزيز،**تقييم مفاوضات الأعمال: مدخل التسويق بالعلاقات (دراسة حالة مؤسسة مؤسسة الهندسة والبناءات المعدنية ميطالنج)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

145- بكلي أسماء،**أثر التكامل بين التسويق بالعلامة والتسويق بالعلاقات على كسب ولاء الزبون (دراسة حالة مؤسسة تكنو مودرن TMS)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

146- قواميد بوبكر، **فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر)**،رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

147- شاوي صباح، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

148- بغدود راضية، **تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظّمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، (غير منشورة)، 2007م/2008م.

149- دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن جازي GSM)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة -الجزائر، (غير منشورة)، 2005م/2006م.

150- فلاح أحمد، **التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2001م/2002م.

151- غول فرحات، **المسار التسويقي بين مرحلة الإقتصاد المخطّط وإقتصاد السوق**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 1996م/1997م.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

* الملتقيات والمؤتمرات الدولية:

152- عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، **"دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: **إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، (عمان– الأردن: يومي 21-24 نيسان 2008م).

153- فاطمة مانع و بارك نعيمة،**"إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف- الجزائر: 27-28 نوفمبر 2007م).

* الملتقيات والمؤتمرات الوطنية:

154- عقون شراف، **"دور التسويق الأخضر في دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية- حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

155- برحايل هاجر، **"التسويق الأخضر وأهميته بالنسبة للمؤسسة الحديثة"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

156- ساهل سيدي محمد و بودي عبد القادر، **"أهمية التوجّه التسويقي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية**، المركز الجامعي بشّار (الجزائر)، يومي 20-21 أفريل 2004م.

هـ- المجلات والدوريات والنشرات:

* **مجلّة "مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة":**

157- ندى عبد المطلب جاسم، "**دور أبعاد الثقافة المنظّميّة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي**"، مجلّة "**مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**"، بغداد – العراق، العدد 31، 2012م.

* **مجلة "مجلة الجامعة الإسلامية":**

158- سامي علي أبو الروس و سامي إبراهيم حنونة، "**تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين**"، مجلة "**مجلة الجامعة الإسلامية**"، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011م.

* **مجلة " الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي":**

159- معراج هواري، "**التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركة إفري للمشروبات الغازية**"، مجلة "**الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي**"، مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية واستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة – الجزائر، العدد 11، 2011م.

* **مجلة "مجلة الإدارة والإقتصاد":**

160- د.ك.م، "**تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**"، مجلة "**مجلة الإدارة والإقتصاد**"، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد 83، 2010م.

* **مجلة "التمويل والتنمية":**

161- داني رودريك و آرفيند سوبرامانيان، "**أسبقية المؤسسات (ماذا تعني وماذا لا تعني؟)**"، مجلة "**التمويل والتنمية**"، تصدر كل ثلاثة أشهر، صندوق النقد الدولي، واشنطن- الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 40، العدد 2، يونيو 2003م.

* **نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال":**

162- نسيم الصمادي، "**ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الحادية عشر، العدد 9، العدد 249، مايو/آيار 2003م.

163- ـــــــــــــــ، "**إدارة علاقات العملاء (CRM)**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 9، العدد 225، مايو/آيار 2002م.

164- ـــــــــــــــ، "**الصحبة الطيبة: رأس المال الإجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 22، العدد 214، نوفمبر/تشرين ثاني 2001م.

165- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، "**الإدارة بدون إدارة: فلسفة البساطة ومرحلة ما بعد الإدارة**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الخامسة، العدد 9، مايو/آيار 1997م.

166- ـــــــــــــــ ـــــــــــ، "**الثقة: دور الثقافة والفضائل الإجتماعية في تحقيق الإزدهار الإقتصادي**"، نشرة

"**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 4، فبراير/شباط 1996م.

-167 ـــــــــ، "**إعادة إختراع القيادة**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 10، مايو/آيار 1996م.

-168 ـــــــــ، "**تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الرابعة، العدد 6، مارس/آذار 1996م.

-169 ـــــــــ، "**تحويل المنظمة: مدخل متكامل لتحديد الإتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 23، ديسمبر (كانون الأول) 1995م.

-170 ـــــــــ، "**الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 10، مايو/آيار 1995م.

-171 ـــــــــ، "**الدليل العملي للهندرة**، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 6، مارس/آذار 1995م.

-172 ـــــــــ، "**التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الثانية، العدد 24، ديسمبر/كانون الأول 1994م.

-173 ـــــــــ، "**الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الأولى، العدد 20، أكتوبر/تشرين أول 1993م.

*** مجلة "العربي":**

-174 أحمد أبو زيد، "**الموجة الرابعة، ثورة معرفية عالمية**"، مجلة "**العربي**"، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 632، يوليو (تموز) 2011م.

-175 عبد الرحمن توفيق، "**الإدارة بالمعرفة..ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية**"، مجلة "**العربي**"، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 451، يونيو (حزيران) 1996م.

***مجلة "البحوث الإقتصادية والإدارية":**

-176 صبيح عبد المنعم أحمد، "**التنظيم الإجتماعي والبيروقراطية**"، مجلة "**البحوث الإقتصادية والإدارية**"، مجلة فصلية يصدرها مركز البحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد-العراق، المجلد الثامن، العدد 4، تشرين الأول 1980م.

و – الموسوعات والمعاجم والقواميس:

-177 ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

-178 شعاع للنشر والعلوم، **معجم مصطلحات إدارة الأعمال**، ترجمة: أمل عمر بسيم الرفاعي، ط1، حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م.

179- ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، **معجم العلوم الإجتماعية: مصطلحات وأعلام (روسى-إنكليزي-عربى)**، ط1، موسكو-روسيا: دار التقدّم، 1992م.

ز- المواقع الإلكترونية:

*** موقع «http://samehar.wordpress.com»:**

180- نظرية "نظرية **العاملَين لهيرزبرج"**، نظريات التحفيز 1، 2008/05/03م، بموقع(http://samehar.wordpress.com)

*** مجلة"الحوار المتمدّن":**

181- أكرم سالم، "**النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين"**، مجلة "**الحوار المتمدّن**"، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 1994، المؤرخ في 2007/08/01م. أنظر الموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=104442).

182- ________، "**عملية إتخاذ القرار بين سيمون ولندبلوم"**، مجلة "**الحوار المتمدّن**"، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2001، المؤرخ في 2007/08/08م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105256).

183- ________، "**تحوّلات البلدان الصناعية في بدايات القرن الماضي ونشأة المدرسة السلوكية"**، مجلة "**الحوار المتمدّن**"، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2002، المؤرخ في 2007/08/09م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105257).

*** موقع « 12manage»:**

184- تأثير هاوثورن لـ"مايو"، قائمة (برنامج وإدارة المشروع) بموقع (http://www.12manage.com).

185- نظرية "أرج" لـ"ألدرفير"، بموقع (http://www.12manage.com).

*** موقع "شبكة أبو نواف" « www.abunawaf.com»:**

186- رؤوف شبايك، **التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق مع باقة كبيرة من قصص النجاح التسويقية**، مارس 2009م، من موقع "شبكة أبونواف" (www.abunawaf.com)،

2- المراجع باللغة الأجنبية:

A- LIVRES :

187- Claude Demeure, **Marketing**, Aide-mémoire, 6eme Ed, Dunod, Paris- France, 2008.

188- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme Ed, Pearson Education Paris- France, 2006.

189- Carol Kennedy, **Toutes les Théories du Management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, 3eme Ed, Maxima, Paris- France, 2003.

190- Lasary, **Economie de l'Entreprise**, Collection C'est façile, Edition Dar al-Othmania, Alger, 2001.
191- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,10eme Ed, Publi-Union,Paris- France, 2000.
192- Darymple Douglas & Parson Leonard, **Marketing Management**, John Wiley and Sons, 2000.
193- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**,2eme Ed, Vuibert, Paris- France, 1999.
194- Griffin Ricky, **Management**, 6th Ed, Houghton Mifflin Company, NewYork, 1999.
195- Md Seghir Djilti, **Marketing**, Berti Editions, Alger, 1998.
196- Samir Ammar, **Théorie & Pratique duMarketing**, Editions C.L.E., Tunis, 1998.
197- S. Martin & J.P. Védrine, **Marketing: les Concepts-Clés**, Editions Chihab, Alger, 1996.
198- C. Chancel, M. Drancourt, A. Louat & E.-C. Pielberg, **L'Entreprise dans la Nouvelle Economie Mondiale**, 1ere ed, Presses Universitaires de France (PUF), Paris- France, 1996.
199- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,8eme Ed, Publi-Union,Paris- France, 1994.
200- Yves Cherouze, **Le Marketing**, Tome1, 2eme Ed, OPU, Alger, 1990.
201- Ludwing Von Bertalanffy, **Théorie Générale des Systèmes**, Traduit par: Jean Benoist Chabrol, Dunod, Paris –France, 1984.
202- J. Lendrevie, D. Lindon & R. Laufer, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 3eme Ed, Editions Dalloz, Paris- France, 1983.
203- Hartman, A. & Larid, J., **Family-Centered Social Work Practice**, The Free Press, New York, 1983.
204- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, 3eme Ed, MC Graw-Hill InC, 1981.
205- R. Allusson **Les Organigrammes**, 4eme Ed, Entreprise Moderne d'Edition, Paris- France, 1975.
206- Fernand Borne, **Organisation des Entreprises**, Foucher, Paris- France, 1966.
207- Stéphane Ballande & Anne-Marie Bouvier, **Management des Entreprises**, DUNOD, Paris- France, S.A.E.

B- DICTIONNAIRES:

208- Jabour Abdelnour, **ABDELNOUR : Dictionnaire détaillé (Français-Arabe)**, 8emeed, Dar El-Ilm Lil-Malayin, Beyrouth- Liban, 2006.

الفصل الثاني
قضايا ومفاهيم أساسية
حول
بيئة الأعمال،
نظم المعلومات وصياغة الإستراتيجية

تمهيد الفصل الثاني

تواجه كافة المؤسسات الإقتصادية في عصرنا الراهن سواء كانت عامّة أم خاصّة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيّرات في "بيئة الأعمال"، والتطوّرات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة. وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل هذه المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة، وهو الأمر الذي دفع بها إلى استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من البقاء والقدرة على المنافسة.

وعليه فإنّ المؤسسات الإقتصادية تتفاعل بإستمرار مع بيئة دائمة التطوير والتغير، ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر الإهتمام الجدي بالمعلومات وخاصة الإستراتيجية منها، عن طريق "نظام معلومات" يقوم بجمع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة، لفهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها، من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المؤسسة الإقتصادية الآن وفي المستقبل.

وفي هذا الإطار، أيْ مواجهة تحديات بيئة الأعمال لتحقيق البقاء والمنافسة، وجد الباحثون ضالتهم في "الإستراتيجية" كونها تمثل – من ناحية صياغتها - منهجاً فكرياً يتميز بالحداثة والريادة وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها. لأنّها تهتم بتوجيه التفكير في داخل المؤسسة من خلال التركيز على الاستخدام الكفء والفعّال لأصولها، وتوجيه التفكير إلى خارج هذه المؤسسة من خلال التركيز على التفاعل الضروري والكافي مع بيئتها.

ومن جهة أخرى فإنّه لا يمكن إغفال النّظر إلى إدارة وعمل المؤسسة الإقتصادية على أنّه عبارة عن عملية إستراتيجية (Processus Stratégique) لخلق قيمة للمؤسسة واستخلاص مقابلها من السوق، إذ مفهوم خلق القيمة يعبّر عن آلية عمل المؤسسة الإقتصادية. وفي هذا الإطار يتموقع التسويق باعتباره من أهمّ وظائف المؤسسة – إن لم نقل أنّه عملية استراتيجية لخلق القيمة في حدّ ذاته - باعتباره المنتِج لهذه القيمة للعملاء، والباني لعلاقات عميل قوّية كي يستخلص قيمة منهم في مقابل ذلك. وطبعاً فإنّ التسويق أيضاً يلعب من خلال نماذج خلق القيمة (النموذج التقليدي والحديث) دوراً هاماً لايمكن الإستغناء عنه.

ومن أجل هذا تمّ تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: القضايا الأساسية لبيئة الأعمال.

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام معلومات المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الثالث: مدخل إلى مناهج صياغة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: مدخل إلى العملية الإستراتيجية لخلق القيمة بين المؤسسة والتسويق.

المبحث الأول: القضايا الأساسية لبيئة الأعمال

تحتل **"بيئة الأعمال" (Business Environment)** أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، لأنّها تشكل مكان العيش بالنسبة لها بكل تفاعلاته ومؤثراته، فعواملها مقومات تؤثر في المؤسسة الإقتصادية. فهذه الأخيرة نظم مفتوحة – كما رأينا - أيْ أنّها تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدّداتها، فكلّ مدخلات المؤسسة الإقتصادية تأتيها من البيئة، وكلّ مخرجاتها تذهب إلى البيئة.

لم تلق العلاقة بين المؤسسة والبيئة على أهميتها اهتماماً كافياً في نظرية المنظمة أو نظرية المؤسسة الإقتصادية إلاّ في الخمسينيات من القرن العشرين مع تطوّر نظرية النظم العامة حيث تمّ إيجاد المفاهيم الفكرية المناسبة للتركيز على هذه العلاقة وتحليلها بما يكفل تفاعلاً أفضل بين المؤسسة والبيئة.[1] وفي ظل الاستفادة من أبعاد النظريات الأخرى، بالإضافة إلى نظرية النظم، يمكننا - بالإعتماد على النموذج التنظيمي البيئي المتعدد الأبعاد – يمكننا تناول العلاقة بين البيئة والمؤسسة الإقتصادية، بما فيها المناخ التنظيمي لها، فضلا عن نماذج الإرتباط بين هذه المؤسسة وبيئتها عموماً وبيئتها التسويقية خصوصاً، بالإضافة إلى أنماط المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بيئة الأعمال

تستعمل كلمتا "محيط" و"بيئة"[2] العربيتان في مقابل أو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Environment) والتي تعني مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية المؤثرة في حياة الكائنات.

أما مصطلح "علم البيئة" في مقابل أو ترجمة لمصطلح (Ecology) الإنجليزي، فهو ذو أصل إغريقي يتكوّن من مقطعين؛ الأول (Oikos)[3] الذي يعني البيت أو المكان الذي يصلح للسكنى، وهذا يعني "ما يحيط بالشيء" (البيئة)، والثاني (Logos) ويعني "علم". أيْ أن اجتماع المقطعين في كلمة (Ecology) يعني العلم الذي يبحث في الإطار الذي يتحرّك الشيء في دائرته، أو العلم الذي يدرس البيئة التي تحيط بالشيء لمعرفة مدى التفاعل بينهما.[4]

هناك من الباحثين من فرّق بين كل من (Ecology) (Environment)؛ حيث عُرّف (Ecology) على أنه:"علم يهتم بدراسة وتركيب ووظيفة الطبيعة، وبكيفية استخدام الكائنات للعناصر المتاحة"، ومنهم تعريف عالم الحيوان الألماني "أرنست هيشل" (Arnest Haechel) بأنه:"العلم الذي يبحث بعلاقات الكائنات الحية مع بعضها البعض ومع المحيط أو الوسط الذي تعيش فيه". أما

([1])- أميمة الدّهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، (عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م)، ص. 39. **نقلاً عن:** Michael Mescon, **Mnagement**, (New York: Harber & Row, 1985), P. 96.

([2])- سنركّز على استعمال كلمة البيئة دون كلمة المحيط. لأنّها شائعة الإستعمال. وهي في اللغة من بوأ: باءَ إِلى الشيءِ يَبُوءُ بَوْءاً: رَجَعَ. وأَبَأْتُ بالمَكان: أَقَمْتُبه.وبَوَّأْتُكَ بَيتاً: اتَّخَذْتُ لك بيتاً. والتبوُّؤُ: أَن يُعْلِمَ الرجلُ الرجلَ على المَكان إِذا أَعجبه لينزله. وقيل: تَبَوَّأَه: أَصْلَحه وهَيَّأَه. وقيل: تَبوَّأَ فلان مَنْزِلاً: إِذا نظَر إِلى أَسْهَلِ ما يُرى وأَشَدِّه اسْتِواءً وأَمْكَنِه لِمَبيتِه، فاتَّخذَه؛ وتَبوَّأَ: نزل وأَقام، والمَعْنَيانِ قَريبان.وتَبَوَّأَ المكانَ: حَلَّه. وإِنه لَحَسَنُ البِيئةِ أَي هيئَة التَّبَوُّءِ. و**البيئة** والباءة والمباءة: **المنزل**، والباءة، مثل الباعةِ، والباء: النِّكاح. والأَصلُ في الباءةِ المَنْزِل ثم قيل لِعَقْدِ التزويج باءةٌ لأَنَّ مَن تزوَّج امرأَةً بَوَّأَها منزلاً. المَباءة: مَنْزِلُ القوم في كل موضع، ويقال: كلُّ مَنْزِل يَنْزِله القومُ.

([3])- نلاحظ عند المقارنة بين كلمة (البيئة) العربية وكلمة (Oikos) الإغريقية لهما معنى متقارب، إن لم يكن واحداً.

([4])- محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية**، ط1، (الإسكندرية- مصر: دار الطباعة الحرة، 2005م)، ص. 29.

(Environment) فهو:"العلم الذي يعني بدراسة التفاعل بين الكائن الحي والوسط الذي يعيش فيه وكذا تحديد التأثير المتبادل بين أي كائن حي والعوامل المؤثرة في الحيز المكاني". كما أنه:"العلم الذي يبحث في المحيط الذي تعيش فيه الكائنات والذي يشمل العوامل الطبيعية، الإجتماعية، الثقافية والإنسانية".[1]

ويختلف (Environment) عن (Ecology) وهو أحد فروع علم الأحياء، بأنه أشمل ويتضمنه. فالقاعدة المشتركة بين العلمين هي دراستهما للبيئة والكائنات الحية التي تعيش فيها والعلاقات المؤثرة فيما بينها، في حين يكمن الإختلاف ضمن ميدان الدراسة وطبيعتها؛ فنجد أن (Ecology) يهتم بدراسة البيئة من الناحية البيولوجية، الفيزيائية والكيمائية، بينما طبيعة (Environment) تمتد بالإضافة إلى دراسة البيئة بيولوجياً، فيزيائياً وكيميائياً، إلى النواحي الإجتماعية، الإنسانية، الإقتصادية والثقافية. أي يهتم بـ"دراسة التفاعل بين الحياة والبيئة أي يتناول تطبيق معلومات في مجالات معرفية لدراسة السيطرة على البيئة من أجل الحفاظ عليها".[2]

الفرع الأول: تعريف بيئة الأعمال وخصائصها

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنّها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها، ولا يكون جزءًا منها. في حين أنّ المنظور العام لمفهوم البيئة يُعطي إنطباعاً بشمول المكوّنات الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكوّنات الخارجية التي تحيط بها.[3]

أولاً: تعريف بيئة الأعمال: يمكن التطرق إلى التعاريف البيئة من خلال بعض أهمّ تلك التعاريف كما يلي أدناه:

-عرّفها "روبنز" (Robbins) بأنّها:"جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة".[4]

- أمّا "إمري" و "ترست" (Emery & Trist) فعرّفا البيئة بأنّها:"مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرّف اللازمة لنجاح وبقاء أو تحقيق أهدافها".[5]

- ويشير "طومسون" (Thomson) إلى البيئة بأنّها:"مجموعة المتغيّرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أنْ توجّه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معاً".[6]

([1])- اسكندر عثمان، **"إسهام السياسات التسويقية لحماية البيئة الطبيعية (دراسة حالة منتج GPLc لمؤسسة نفطال)"**، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، غير منشورة، 2009م/2010م)، ص ص. 9-10.
([2])- المرجع نفسه، ص. 10.
([3])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل، 2007م)، ص. 253.
([4])- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، (عمان– الأردن: دار الحامد، 2003م)، ص. 46.
([5])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، (الإسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م)، ص. 79.
([6])- المرجع نفسه، ص. 79.

- ويعرفها "كونيشي" (Kenichi Ohmee) بأنّها:"كافّة المتغيّرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع – لحدٍّ كبيرٍ - لسيطرة الإدارة، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة".(1)

- أما "يونس إبراهيم حيدر" فعرفها بأنّها:"مجموعة الأشخاص والمجموعات والمنظّمات والمؤسسات الخارجية التي للمؤسسة علاقات تبادل أو تفاعل معها، أو تلك التي تتأثر بها أو بما يصدر عنها بشكل مباشر أو غير مباشر". أو هي:"مجموع العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة في مؤسسة أو منظّمة معينة".(2)

- وعرفها "جونز" (G. R. Jones)على أنّها:"مجموعة القوى المحيطة بالمؤسسة التي تملك طاقة كامنة للتأثير على طريقة عمل المؤسسة ومنافذها للوصول إلى الموارد النادرة".(3)

ثانياً: خصائص بيئة الأعمال: من خلال التعاريف السابقة للبيئة، يمكن استنتاج أهمّ خصائص بيئة الأعمال كما يلي أدناه:(4)

1- التفرد أو التميز (Uniqueness) فبيئة المؤسسة الإقتصادية (س) تختلف عن بيئة المؤسسة الإقتصادية (ع)، حتى وإنْ لم يختلفا في نوع المتغيّرات فإنّ التباين سيمكن بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيّرات على كل منها.

2- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أيْ عدم ثباتها.

3- صعوبة السيطرة أو التحكّم في المتغيّرات البيئيّة حتى وإنْ كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيّرات.

4- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيّرات البيئية؛ فالعوامل السياسية تتأثّر بالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية لدرجة أنّه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيّرات في بعضها البعض الآخر.

وممّا سبق من خصائص تظهر أهمية بيئة الأعمال في التأثير على سلوك المؤسسة الإقتصادية وأدائها، بما توفره من فرص ومخاطر وقيود تعمل ضمنها، لأنّها تمثّل المصدر الأساسيّ الذي يمدّها بالمواد والإمكانيات المختلفة، وتعتبر أيضاً مصدراً للقيم والأهداف التي تسترشد بها. فيتحكّم مناخ البيئة بالمؤسسة في سلوكها وأدائها، من خلال القدرة على قبول أو رفض ما تنتجه المؤسسة باعتبار أنّ هذه البيئة تمثّل الموقع الذي يتلقى هذا الإنتاج أو الخدمة التي تقدّمها. ولذلك يمكن أنْ تكون البيئة سبباً من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك لعدم دراسة وتحديد الأهداف بدقّةٍ ووضوحٍ أو عدم واقعيتها، مع تزايد القيود المفروضة عليها ممّا يضعف من قدرتها على اتخاذ القرارات

---

(1)- مصطفى محمود حسن هلال، **التسويق الدولي**، (القاهرة-مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط)، ص. 36. **نقلاً عن:** Kenichi Ohmee, «**Trad Power**», (New York : the Free Press, 1985), P. 116.

(2)- يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، سلسلة الرضا للمعلومات (15)، (دمشق – سورية: مركز الرضا للكمبيوتر، 1999م)، ص. 48.

(3)-G.R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**,4th Ed, (New Jersy: Pearson Prenic Hall, 2004), P.55.

2(4)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط)، ص ص. 113-114.

المناسبة للمواقف الإدارية، وتقاعس المؤسسة في أداء واجباتها وممارسة أنشطتها. ولذلك يتوجّب على المؤسسة أنْ تضع في الحسبان عناصر بيئتها وبخاصّة المنافسة الحادة لكي تضمن بقاءها، ويتمّ ذلك بالتكيّف مع التطوّرات الموجودة في السوق قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن التي تتأثّر بدورها بمتغيّرات مختلفة من البيئة. ولذلك أيضاً لا يتوقّف نجاح المؤسسة على فعالية وكفاءة مسؤوليها فقط، بل أيضاً الاقتناع بضرورة العمل مع باقي العوامل الموجودة في بيئتها كباقي المؤسسات الأخرى.[1]

الفرع الثاني: مكونات بيئة الأعمال المؤثرة على المؤسسة الإقتصادية

اختلف الكتّاب في تقسيم بيئة الأعمال وفق أسس مختلفة؛ **وفق موقعها من المؤسسة، وفق درجة سيطرة المؤسسة عليها، ووفق التأثير على المؤسسة**. وتعتبر هذه الأسس الثلاث من أشهر التقسيمات للبيئة، وفيما يلي توضيحها كما يلي أدناه:

أولا: تقسيم البيئة **بحسب موقعها من المؤسسة،** إلى مكونيين:

1- البيئة الداخلية: تتكون من المتغيرات (نقاط القوة والضعف) التي توجد داخل المؤسسة نفسها (الهيكل التنظيمي، الموارد، الثقافة التنظيمية...إلخ).

2- البيئة الخارجية: تتكون من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المؤسسة، وتتكون أساساً من جزئين:

أ- البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهام (العمل): وهي العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية (الحكومة، النقابات، العملاء، الموردين...إلخ).

ب- البيئة الخارجية العامة أو بيئة المجتمع: وهي العناصر التي لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، ولكنها تستطيع أن تؤثر في نشاطاتها في المدى الطويل (القوى الإقتصادية، السياسية، القانونية، الإجتماعية...إلخ).

ثانيا: تقسيم البيئة **بحسب درجة سيطرة المؤسسة عليها،** إلى مكونيين:

1- بيئة يمكن السيطرة عليها: وتتكون عادة من متغيرات البيئة الداخلية.

2- بيئة لا يمكن السيطرة عليها: وتتكون عادة من متغيرات البيئة الخارجية.

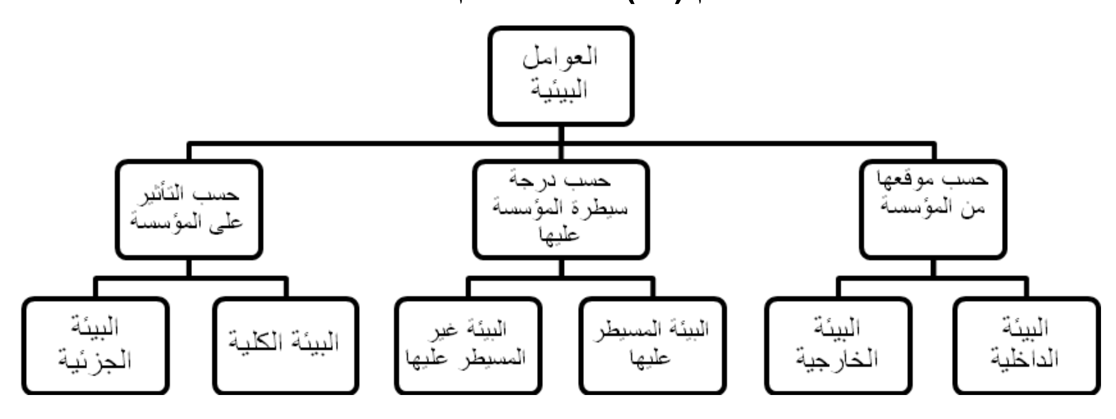
ثالثا: تقسيم البيئة **بحسب التأثير على المؤسسة،** إلى مكونيين:

1- البيئة الكلية: وتتكون من متغيرات البيئة الخارجية العامة (بيئة المجتمع).

2- البيئة الجزئية: وتتكون عادة من متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهام (العمل)).

([1])- بهدي عيسى، **"رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي"**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2004م/2005م)، ص ص. 69-70.

الشكل رقم (13): أسس تقسيم بيئة الأعمال



المصدر: إعداد الباحث

مما تقدم يمكن أن نلاحظ أنه بالرغم من الإختلاف في الطريقة التي تقسم على أساسها مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة المؤسسة الإقتصادية، إلاّ أنّ هناك اتفاق إنْ لم نقل إجماع عندما نصل إلى تفصيلات هذه المكوّنات. أمّا عن التقسيم الأكثر شيوعاً في الإستخدام الفعلي، والأكثر اتفاقاً بين الكتّاب، فهو التقسيم الذي يقوم على أساس موقع المتغيرات البيئية من المؤسسة الإقتصادية (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).[1]

الفرع الثالث: تصنيف أحوال بيئة الأعمال

هناك عدّة تصنيفات لدراسة أحوال البيئة، يمكن ذكر أهمها بإيجاز، كما يلي أدناه:

أولا: يمكن تصنيف **حال البيئة من حيث درجة الإستقرار** إلى ثلاث أحوال:[2]

1- البيئة المستقرة: حيث تكون القوى الإقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب مثلا) والقوانين، التكنولوجيا، الثقافة والعادات والتقاليد مستقرة عاماً بعد الآخر.

2- البيئة بطيئة التطور: حيث يمكن بدرجة كبيرة التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث سواء فيما يتعلق بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي...إلخ.

3- البيئة المضطربة (Turbulent Environment): حيث يصعب التنبؤ بالنغيرات (سواء كانت جوهرية أو ثانوية) التي قد تحدث مثل التغير المفاجئ الذي يحدث في الطاقة وفي التكنولوجيا والقوانين وغيرها، مما قد يترتب عليه ظهور تهديدات أو أخطار تواجه المنظمة.

ثانيا: ويمكن أيضاً تصنيف **حال البيئة حسب أهمية ودرجة التغيير**، وعلى نفس منوال التصنيف السابق، إلى أربع أحوال على النحو التالي أدناه:[3]

1- البيئة المستقرة: وهي التي تتميز بدرجة تغير ضعيفة، بسيطة وبطيئة، على الأقلّ في المديين القصير والمتوسط.

([1])- سيتبنى الباحث تصنيف مكونات البيئة بحسب موقعها من المؤسسة الإقتصادية، وسيتطرق إليها بشيء من التفصيل في الفرعين الأول والثاني من المطلب الثالث من المبحث الأول في الفصل الثالث الآتي، ص ص. 360-361.

([2])- فلاح أحمد، **"التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي"**، (رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001/2002م)، ص. 152.

([3])- **أنظر كل من:** - بهدي عيسى، المرجع السابق، ص. 69.

- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، (قسنطينة – الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م)، ص ص. 59-60.

2- البيئة الانتقالية: والتي تتميز بدرجة تغير ضعيفة، وبوجود تحوّلات في اتجاه تغير نمط الصناعة أو نمط النظام الإقتصادي برمته، ولذلك إذا حدث هذا التغير فإنّه يؤدي إلى تدهور نشاط المؤسسة أو توقيفه.

3- البيئة غير المستقرة (المضطربة): وتكون فيها التغيّرات كبيرة وصعبة الترقّب، فهي التي يفرض تغيرها على المؤسسة عملية التكيّف المستمر.

4- البيئة العاصفة: وهي امتداد للبيئة غير المستقرة، وتكون فيها درجة اللاإستقرار أكبر، وتكون فيها التغيّرات كثيفة وعميقة بحيث يصعب التحكّم معها في مجرى المؤسسة. فدرجة التغيّر في هذه الحالة تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطوّر الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث وذلك قصد التكّيف مع هذه التغيرات، وتكون المؤسسة في هذه الوضعية دوماً مهدّدة.

ثالثا: كما يمكن أيضاً تصنيف **حالات البيئة وفقاً لدرجة التغيير الحاصل بداخلها ودرجة المعرفة المطلوبة للعمل فيها بنجاح،** إلى أربعِ أحوالٍ كالتالي أدناه:[1]

1- البيئة الهادئة العشوائية (Placid, Randomized Environment): وهي بيئة بسيطة ومستقرة تتوزع عناصرها بشكل عشوائي يسهل تكيّف المؤسسة معها من التعلم بالتجربة والخطأ.

2- البيئة الهادئة العنقودية (Placid, Clustered Environment): وهي بيئة مستقرة بطيئة التغير وأكثر قابلية للتنبؤ بمتغيراتها، نظراً لتجمع مواردها في بعض الأماكن. وعليه يصبح الموقع البيئي للمؤسسة عاملاً مهماً للبقاء والنجاح الإستراتيجي.

3- البيئة القلقة المستجيبة (المتحركة المتفاعلة) (Disturbed, Reactive Environment): برغم تركز الموارد في هذه البيئة إلا أن التنافس الشديد بين المؤسسات يؤدي إلى عدم استقرارها، مما يجعلها صعبة التنبؤ ويصبح من الضروري أن تحدّد المؤسسة هدفها التنظيمي لتستطيع مجابهة تحديات المنافسة، بمرونة.

4- البيئة الهائجة (المضطربة) (Turbulent Environment): وهي معقدة سريعة التغير، وتتطلب من المؤسسة جهوداً كثيفة في المراقبة والفحص البيئي من أجل البقاء.

المطلب الثاني: المناخ التنظيمي وعلاقته ببيئة الأعمال

عادة ما يستخدم تعبير "المناخ" ليدلّ على الأحوال الجوية والطبيعيّة السائدة في منطقة جغرافية محدّدة، ثمّ قام علماء الإدارة بإستخدام هذا المصطلح في المنظّمات عموماً والمؤسسات الإقتصادية خصوصاً، وذلك ليدلّ على الأحوال الداخليّة السائدة فيها من علاقات اجتماعيّة أو علاقات ماديّة يمكن أن تسود هذه المنظمات والمؤسسات الإقتصادية. وقد بدأ الاهتمام بدراسة **"مناخ المنظّمة"** أو **"المناخ التنظيمي"** (Organization Climate) منذ الستينيّات من القرن الماضي في أمريكا وأوروبا.

([1])- **أنظر كل من:** - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، (عمان-الأردن: دار وائل، 2004م)، ص ص. 82-83.

- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإعلامي: المبادئ والإستراتيجيات**، ط1، (عمان- الأردن: دار المناهج، 2003م)، ص. 100.

ولذلك يجدر بنا القول أن مفهوم "المناخ التنظيمي" من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة والتنظيم من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم، ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. على أنّ يجب ألا يغيب عن الذهن أنّ كُتّاب الإدارة والتنظيم قد استخدموا، بادئ ذي بدء، مصطلح "المناخ المؤسسي" ثمّ ما لبثوا أن استقرّوا على استخدام مصطلح "المناخ التنظيمي" في منتصف الخمسينيّات من القرن العشرين، إذ كان "كورنيل" (Cornell) أوّل من استخدم مصطلح "المناخ المؤسسي" في دراسة له عن المؤسسات التعليمية. ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام الباحث في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي لما له من أثر على أداء المنظّمات وسلوك العاملين فيها. ويرى البعض أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم هي المصدر الأولي لمفهوم "المناخ التنظيمي"، حيث يشكّل التراث النظري والتطبيقي لهذه الحركة الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم المهمّ في الفكر الإداري المعاصر، والتي أكّدت بشكلٍ أساسيٍّ أنّ الجوّ الماديّ للعمل ليس كلّ شيءٍ في حياة المنظّمات، فالتنظيم ليس مستودعاً من أناس وأثاث، بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الإجتماعية والنفسية التي تخلق جوّاً نفسياً واجتماعيّاً وتنظيميّاً له من الأثر في العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجوّ الماديّ للعمل. صحيح أنّ مفهوم المناخ التنظيمي بصيغته الراهنة لم يكن حاضراً في أذهان روّاد هذه الحركة، إلاّ أنّ بذور المفهوم وإرهاصاته كانت ماثلة في تلك المفاهيم الإنسانية.[1]

ولذلك نجد عددا كبيرا من الباحثين من يعتبر المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمات، وبالنسبة لآخرين فإن المناخ التنظيمي يشمل التفاعل مع البيئة الخارجية لتلك المنظمات أيضا. ومن أجل ذلك كان لابد من معرفة هذا المفهوم ومناقشته، وبيان علاقته ببيئة الأعمال عموماً والبيئة الداخلية والخارجية خصوصاً.

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر مفهوم المناخ التنظيميّ (Organization Climate) من المفاهيم الحديثة والتي انتشرت مؤخراً في الدراسات التنظيميّة والإداريّة ولا سيّما السلوكيّة منها، ورغم تعدّد البحوث والدراسات المهتمّة به إلاّ أنّه لا يوجد اتّفاق بين المختصّين على تحديد مفهومٍ للمناخِ التنظيميِّ، وبالتّالي جاءت تعريفاتهم مختلفة ومتباينة، حيث اختلفوا حول مفهوم المناخ التنظيميّ وفقاً لإختلاف الأسس الأربعة التاليّة أدناه:

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي وفقاً لخصائص المؤسسة: (Organizational Attribute):

تعدّدت وجهات نظر المختصّين حول ذلك، مع تركيزهم على "خصائص المؤسسة" كعنصر أساسيّ في تحديد مفهوم المناخ التنظيميّ، ومن أهمّ تعريفاتهم:

([1])- **انظر كل من:** - نادر أحمد أبو شيخة، **"المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"**، مجلة **"جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة"**، المجلد 19، العدد 2، 2005م، ص ص. 11-13.

- ثامر محمد محارمه، **"المناخ التنظيمي في الفكر الإداري"**، مجلة **"مجلة الإداري"**، معهد الإدارة العامة، مسقط- عمان، السنة 18، العدد 65، 1996م، ص. 120.

- عرّف "زاهد محمد ديري" المناخ التنظيميّ بأنّه:"جوّ العمل الداخلي من عناصر ماديّة أو عناصر معنويّة والتي يعمل الأفراد في إطارها".[1]

- وعرّفه "جوردن" (I. R. Gordan) بأنّه:"نوعيّة البيئة الداخليّة لمؤسسة معيّنة يتوصّل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثّر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصّفات أو الخصائص التنظيميّة".[2]

- وعرّفه "محمد العميان" بأنّه:"البيئة الداخلية، مادية وغير مادية، التي يعمل الفرد في إطارها".[3]

- وعرّفه "عبد الفتّاح الشربيني" بأنّه:"مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين مؤسسة وغيرها من المؤسسات، وأنّ هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار، النسبي، بحيث تعبّر في جانب منها عن قيم المؤسسة أو جزء من ثقافتها، ويصبح المناخ التنظيمي معبّراً عن خصائص المؤسسة كما يتمّ إدراكها من جانب العاملين فيها".[4]

<u>ثانياً:</u> مفهوم المناخ التنظيمي وفقاً لإدراك الأفراد لخصائص المؤسسة (Individuals Perception): ويعتبر هذا الأساس – حسب اطلاع الباحث – محور معظم الدراسات في مجال المناخ التنظيمي. حيث أنّ المختصّين الذين عرّفوا المناخ التنظيمي على هذا الأساس، قد ركزوا في تحديدهم للمناخ التنظيمي على "إدراك الأفراد" واعتبروه محدّداً مهمّاً لنوعيّة المناخ التنظيميّ، كما لم يغفلوا خصائص البيئة ولكنهم ركّزوا على الأفراد باعتبارهم هم الذين يدركون تلك الخصائص، حيث يرتبط سلوكهم بإدراكهم. ومن أهمّ تعريفاتهم:

- عرّف "عبد الباري درّة" المناخ التنظيمي بأنّه يشير إلى:"البيئة الداخليّة للمؤسسة، والتي تؤثر في شعور العاملين، كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معيّنة كالدفء، أو البرود في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات أو قتل المبادرة والإبداع، والإنفتاح أو الإنغلاق في قنوات الاتّصال".[5]

- وعرّفه "نادر أحمد أبو شيخة" بأنّه:"مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملياتية التي يمكن إدراكها في مؤسسة ما في مرحلة ما، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم".[6]

- أمّا "كامل المغربي" فعرّفه بأنّه:"مجموعة الخصائص التي تميّز وتصف المؤسسة، والتي تفرّق بينها وبين مؤسسات أخرى، وتؤثر على سلوك العاملين، ووصفه بأنّه غير محسوس، ولكن

([1])- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي،** ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م)، ص. 309.

([2])- Gordan.I.R**., A Diagnostic, Approach to Organizational Behavoir,** 3rd Ed, (New Ten: Allyn & Baeon Inc, 1992), PP. 665-667.

([3])- محمد العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** (عمان- الأردن: دار وائل، ، 2004م)، ص. 305.

([4])- عبد الفتّاح الشربيني، **<u>"المناخ التنظيمى وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية"</u>**، مجلة **<u>"المجلة العربية للإدارة"</u>**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، المجلد 1، العدد 3، 1987م، ص. 21.

([5])- عبد الباري درة، **السلوك التنظيمي،** (بيروت- لبنان: دار اليسر، 1995م)، ص 147.

([6])- نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص. 12.

يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتّجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المؤسسة وأوضاعها".[1]

ثالثاً: مفهوم المناخ التنظيمي وفقاً للمستويات التنظيميّة (الإدارية) (Levels Organiational Climate): بحسب بعض الدّراسات فإنّ المناخ التنظيميّ يختلف مفهومه بين مستوى تنظيمي (إداري) لآخر. فالمناخ التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل يتمّ إدراكُه بشكلٍ متناسقٍ وموحّدٍ ومتماثل بين الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي فإنّ تأثيره على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثلاً إلى درجة كبيرة. أما المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة فيُدْرَك بشكلٍ متباينٍ من قِبَلِ العاملين نتيجة للإختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو للاختلاف في طبيعة العمل.[2] وبالتالي فإدراك المناخ التنظيميّ على المؤسسة ككل يختلف عن مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وعن مستوى الوظائف. وكذلك يختلف إدراك المناخ التنظيمي من قبل الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى وعن الإدارة الدنيا، كما أنّ مفهوم المناخ التنظيمي يختلف على المستوى الفردي داخل المؤسسة نتيجة التباين الكبير في خصائص الأفراد داخل المؤسسة (كالسّن، الجنس، التدريب والتعليم، الموقع والدور في الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل...إلخ). ومن أهمّ تعريفات تلك الدراسات:

- عرّف "خضير كاظم" المناخ التنظيمي بأنّه:"مجموعة السّمات والخصائص التي تَتَّسِم بها بيئة المنظّمة والتي تؤثّر في الأُطُرِ السلوكيّة للأفراد والجماعات والمنظّمات على حدٍّ سواء، والتي يتحدّد بمقتضى تأثيرها تحقيق الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانيّة المنظّمة في تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفاعليّةٍ".[3]

- وعرّفه "محمد قاسم القريوتي" بأنّه:"مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميّز أساساً بيئة العمل الداخليّة في المؤسسة، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين مؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، ويشير إلى أنّ هذه الخصائص تَتَّسِم بدورها بدرجةٍ من الاستقرار أو الاستمرار النسبيّ، بحيث تُعبّر في جانب منها عن قيم المؤسسة أو جزء من ثقافتها، وبحيث يصبح المناخ التنظيميّ يُعبِّر عن خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها، وهذا يعني أنّ تفسير مدلول هذه الخصائص وتأثيرها على السلوك سوف يختلف باختلاف الأفراد ومستوياتهم التنظيميّة، وفي ضوء العوامل والمتغيرات المحدِّدة لإدراك كلّ منهم، وهذه الخصائص تؤثّر على السلوك الوظيفي للأفراد وعلى اتجاهاتهم ودوافعهم".[4]

رابعاً: مفهوم المناخ التنظيمي وفقاً للمداخل المستخدمة في وضع تعريفه (Approach Organiational Climate): ذهبت بعض الدّراسات إلى تعريف المناخ التنظيميّ وفقاً للمداخل التي

([1])- كامل المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، (عمان- الأردن: دار الفكر، 1993م)، ص. 301.
([2])- مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة- مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م)، ص ص. 195-196.
([3])- خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، (عمان- الأردن: دار الصفاء، 2002م)، ص. 164.
([4])- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي والأداء: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، (عمان- الأردن: الجامعة الأردنية، 1994م)، ص. 19.

تبنتها كالمدخل التفاعلي، والثقافي، ومدخل النُّظُم...إلخ، وهذا الاتجاه يعتبر تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي. ومن أهمّ تعريفات تلك الدراسات:

1- تعريف المناخ التنظيمي وفقاً للمدخل التفاعلي: من أمثلته التعاريف التالية:

- عرّف كلّ من "ليتمان فلانزي" و "ريتشارد هودجيتس" (Ltman Valenzi & Richard Hodgetts) المناخ التنظيميّ بأنّه:"الخصائص المُدركَة للنواحي التنظيميّة والتي تتكوّن من خلال التفاعلات بين الأفراد وتؤثّر على السلوك العلني داخل المؤسسة".[1]

- عرّفه كلّ من "سعود محمد النمر" و "محمد سيد حمزاوي" بأنّ:"تلك العوامل التي تتفاعل في المؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، أو تعطّل وجود هذه الظروف".[2]

2- تعريف المناخ التنظيمي وفقاً للمدخل الثقافي: من أمثلته تعريف "باين" المناخ التنظيمي بأنّه:"الاتّجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المؤسسة التي يعملون فيها".[3]

3- تعريف المناخ التنظيمي وفقاً لمدخل النُّظُمِ: من أمثلته التعاريف التالية:

- عرّف كلّ من "ريتشارد سترز" و "ليمان بورتر" (Richard Steers & Lyman Porter) المناخ التنظيمي بأنّه:"ظاهرة شاملة ومتكاملة تنتشر في المؤسسة وتعبّر عن مجموعة من الخصائص والصّفات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذه الخصائص تتميّز بالاستمرار والاستقرار النسبيّ. وتكون مُدْرَكَة بواسطة أعضائها. فالمناخ التنظيميّ يعتبر نظاماً معنويّاً مفتوحاً يؤثّر في كثير من المتغيّرات والعوامل".[4]

- وعرّفته "هدى صقر" بأنّه عبارة عن:"مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يمكن إدراكها بالنسبة لمؤسسة ما، أو بالنسبة لأنظمتها الفرعية والتي يمكن الإستدلال عليها من الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها ومع البيئة".[5]

الفرع الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية

هناك تداخل بين مفهوم المناخ التنظيميّ وكل من مفهومي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسسة الإقتصادية، يمكن تناوله من خلال العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم، كما يلي أدناه:

أولاً: علاقة المناخ التنظيمي بالبيئة الداخلية: هناك اتجاه كبير من الباحثين من يعتبر المناخ التنظيمي يقتصر على البيئة الداخلية للمؤسسة فقط، مثل معظم التعاريف السابقة ("زاهد محمد

([1])- Ltman, Enzo Valenzi, & Richard Hodgetts, **Organizational behavior: Theory and Practice**, (Florida: Academic Press Ins., 1994), P. 607.

([2])- سعود محمد النمر و محمد سيد حمزاوي، **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، (الرياض- المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، جامعة الملك سعود، 1986م)، ص. 10.

([3])- محمد العميان، المرجع السابق، ص. 121.

([4])- Richard M, Steers &Lyman W. Porter, **Motivation and Work Bechavoir**, (New York: Mc Graw Hall, 1993), P. 229.

([5])- هدى صقر، **"دراسة المناخ التنظيمى فى القطاع الحكومى فى مصر واتجاهات تطويره"**، مجلة **"مجلة المدير العربى"**، جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، القاهر- مصر، العدد 125، 1994م، ص. 9.

ديري"، "جوردن" (I. R. Gordan)، "محمد العميان"، "عبد الفتّاح الشربيني"، "عبد الباري درّة"، "نادر أحمد أبو شيخة"، و"محمد قاسم القريوتي") وغيرها.

إنّ هذه التعريفات لا تستوعب الحدود الواسعة والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً كبيراً في المؤسسات الحديثة، ممّا يجعلها قاصرة عن الإستجابة للمتغيرات المتسارعة التي تعيشها المؤسسات، خاصّة مع تزايد مشكلاتها لإهمالها الأبعاد الإنسانية، وتزايد حدّة صراعاتها مع العاملين.[1] وبالتالي يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً موافقاً لمفهوم البيئة الداخليّة، ومخالفاً لمفهوم البيئة الخارجيّة.

وبما أنّ المناخ التنظيمي يمثّل مجموعة الخصائص والصّفات التي تميّز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فإنّ هناك مفهوماً آخر يجب أنْ نميّز بينه وبين المناخ التنظيمي (Organization Climate) وهو "المناخ الإداري" (Administration Climate). حيث يعتبر المناخ الإداري عنصراً مهمّاً في فهم المناخ التنظيمي فهو يمثّل استجابة العاملين لسلسلة الإجراءات ونُظُم العمل التي تؤثّر على كيان المؤسسة بينما يشكّل المناخ التنظيمي مفهوماً أعمّ وأشمل، والمناخ الإداري يعتبر جزءاً في المناخ التنظيمي.[2] فإذا كان المناخ التنظيمي أحد المحدّدات الأساسية للسلوك، فإنّ المناخ الإداري يعدّ أحد المحدّدات الأساسية للمناخ التنظيمي. وبتعبير آخر يتعلّق المناخ الإداري بتصرّفات وتأثير الإدارة العليا، وما يتّخذه قادة المؤسسة من قرارات إدارية تؤثّر على الكيان الكلّي للتنظيم، بينما المناخ التنظيمي لا يقتصر على تصرفات القيادة الإدارية فحسب، بل يشمل متغيّرات وأبعاد تنظيمية أخرى مثل الهيكل التنظيمي والحوافز والعلاقات بين العاملين ، وبالتالي فإنّ المناخ التنظيمي أعمّ وأشمل من المناخ الإداري.

<u>ثانياً</u>: علاقة المناخ التنظيمي بالبيئة الخارجية: وهناك اتجاه آخر من الباحثين من يوسّع المناخ التنظيمي ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل بعض التعاريف السابقة ("خضير كاظم"، ريتشارد سترز" و "ليمان بورتر"، و"هدى صقر") وغيرها.

إنّ هذه التعريفات وغيرها تجعل من المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.[3]

الفرع الثالث: أنماط المناخ التنظيمي

يمكننا القول عموماً أنه من غير الممكن تطابق المناخ التنظيمي بالكامل بين كافة المؤسسات الإقتصادية. كما يمكننا الإشارة إلى إمكانية وجود أكثر من مناخ داخل المؤسسة الإقتصادية، حيث تظهر مناخات خاصة بالجماعات (رسمية وغير رسمية) أو الأفراد. إلا أنه كلما كان المناخ التنظيمي منسجما ومتلائما مع الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها كلما كان شاملا وموحّدا.

([1])- محمد المحاسنة، **"المناخ التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة الأردنية: دراسة تحليلية لإتجاهات الأفراد العاملين فيها"**، (أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2002م)، ص. 43.

([2])- فاطمة عبد الحميد الخاجه، **"أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الإتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة"**، (أطروحة دكتوراه، تخصص: الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، غير منشورة، 2006م)، ص. 16.

([3])- عبد الحميد المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، (المنصورة- مصر: المكتبة العصرية، 2007م)، ص. 17.

وعليه لا يوجد مناخ تنظيمي نموذجي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات الإقتصادية ويلائم كل البيئات، وهذا بسبب الإختلافات الموجودة بين هذه المؤسسات؛ فالمتغيرات والعناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي تختلف فيما بين تلك المؤسسات.

ولقد حاول العديد من الباحثين تحديد نموذج مثالي للمناخ التنظيمي وحاولوا الوصول إلى نموذج فعال يؤدي إلى انصهار الفرد واندماجه في المؤسسة، ولعل أكثر هذه المحاولات شهرة هي محاولات "دوغلاس ماكغريغور" (Douglas Mc Gregor) في نظرية (Y) أو "نظرية الإدارة المُشَارِكَة"[1]، ومحاولة ليكرت في نظامه الرابع، ومحاولة "روبرت بلاك" و "جان موتون" (Robert R. Blake & Jane S. Mouton) في نموذج "الشبكة الإدارية"[2]، ودراسات جامعة أيوا من طرف "رالف وايت" و "رونالد ليبيت" (Ralph White & R. Lippet) المتمثلة في الربط بين "أنماط القيادة والمناخ الإجتماعي"[3]، ونلاحظ أن المحاولات السابقة قد ربطت بشكل واضح جدا بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط المناخ التنظيمي.

لذا جاءت تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي، وفيما يلي توضيحا لبعض أهم تلك التصنيفات:[4]

أولاً: المناخ المفتوح: يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعالة ونشيطة يتحرك باتجاه الأهداف المرسومة، يشعر العاملون بالتجانس وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبيا ولا يبذلون جهودا نفسية كبيرة للتكيّف مع البيئة الداخلية، وتوجد درجة عالية من المساندة المشتركة ولامركزية اتخاذ القرارات وارتفاع مستوى الأداء.

إن الميزة الرئيسية لهذا النمط هو السلوك الاعتمادي والمشارك الذي يسود بين العاملين أنفسهم من جهة وبين القيادة من جهة أخرى.

ثانياً: المناخ المغلق: يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعضاء المنظمة، ويكون نمو المنظمة بطيئا إلى درجة يهدد بقاءها، وتكون الروح المعنوية منخفضة جدا، ويكون سلوك العاملين غير ملتزم وتكون المنظمة راكدة وساكنة.

ثالثاً: المناخ الاستقلالي: يتميز هذا النمط بوجود قيادة إدارية تمارس سلطاتها بشكل مرن وسهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية، ويرفع من الروح المعنوية للعاملين ويشبع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيدا ولكنه أقل من مستوى النمط الأول.

رابعاً: مناخ الإدارة الذاتية: السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل، وترتفع فيه المعنوية للعاملين وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح.

---

(1)- راجع هذه النظرية في الفرع الثاني من المطلب الثاني في المبحث الثالث من الفصل الأول، ص. 141-142.
(2)- راجع هذا النموذج في الفرع الأول من المطلب الثاني في المبحث الثالث من الفصل الأول، ص. 116-118.
(3)- راجع هذا النموذج في الفرع الأول من المطلب الثاني في المبحث الثالث من الفصل الأول، ص. 115.
(4)- فاطمة عبد الحميد الخاجه، المرجع السابق، ص ص. 20-23.

خامساً: المناخ الموجه: أهم ما يميز هذا النمط انعدام العلاقات الشخصية، وسيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين، وهذا النمط يفتقد في أحيان كثيرة إلى الصراحة، وشيوع الاعتمادية في سلوك العاملين.

سادساً: المناخ المتسلط: يتم فيه التحكّم في سلوك العاملين، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ويؤدي لدرجة منخفضة من الرضا، وتزيد اتجاهات العاملين السلبية اتجاه المنظمة.

سابعاً: المناخ الأبوي: يتميز بوجود إدارة تقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما تحاول الإدارة أن تكون مصدرا أوليا لجميع الفعاليات التي تراها ضرورية، ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة، ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

ثامناً: المناخ المألوف: هو مناخ شخصي جدا يمكن السيطرة عليه؛ فالعاملون يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة، ولا يكترثون كثيرا بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم، وتكون الروح المعنوية للعاملين مقبولة، وهم لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية نظرا لإنجازاتهم الضعيفة في العمل، والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير ملتزمة، وتحتوي على درجة من الميل نحو عدم الصدق.

تاسعاً: المناخ المشجع للانتماء: يتم التركيز فيه على العلاقات الطيبة مع العاملين، يؤدي لوجود درجة عالية من الرضا، واتجاهات ايجابية نحو جماعة العمل، ودرجة معقولة في السلوك الابتكاري، مع ملاحظة أن الأداء قد يستمر في مستوى منخفض.

عاشراً: المناخ المحابي للإنجاز: يتم التركيز فيه على الأهداف ويمكن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل، واتجاهات ايجابية تجاه العمل، ودرجة عالية من السلوك الابتكاري، ومستويات إنجاز عالية.

المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة والمؤسسة الإقتصادية ونماذج الإرتباط بينهما

ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ مصطلح "المؤسسة" (Entreprise) ذاته المشتق من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) والتي تعني: إلتزم وتعهّد بالقيام بعمل هام ما. ومن ثَمَّ فإنّ هذا العمل يتضمّن بعض المخاطر؛ فمصطلح "المؤسسة" (Entreprise) ارتبط ويرتبط منذ وجوده الأول بفكرة "المخاطرة" (Le Risque).[1] وهذه المخاطرة تتعلق بلا شكّ بعملها في إطار البيئة التي تتحرك في إطارها. فكأنّ على المؤسسة الحَذَر على نفسها ومُدافَعَتِها عنها أثناء عملها في بيئتها، بأنْ تكون حاذُورَة أيْ متيقَّظة شديد الحَذَرِ ومتحرّزة من بيئتها؛ بأنْ تكون متأهبة كأنها تَحْذَرُ أن تُفاجَأَ من بيئة

([1])- الداوي الشيخ، **إقتصاد وتسيير المؤسسة: المفاهيم والنظريات-البيئة والإستراتيجيات-الوظائف والهياكل**، (بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2011م)، ص. 15.

أعمالها. وهذا يعني أنّ المؤسسة الإقتصادية ستدخل في علاقة معيّنة مع بيئة أعمالها وسترتبط بها أثناء تعاملها من خلالها بارتباط معيّن، وهذه العلاقة وهذا الإرتباط يخضع لعوامل معيّنة تجعلهما متغيّرتين.

ومن أهم أنواع البيئة، التي ترتبط بها المؤسسة الإقتصادية عن طريق إدارتها التسويقية، بيئة التسويق، والتي تشمل كل العوامل والمتغيرات والقوى التي تؤثر على مقدرة المؤسسسة الإقتصادية على تأدية الأعمال بفعالية مع سوقها المستهدف. وعلى ذلك ترتبط المؤسسة الإقتصادية ببيئتها التسويقية بطريقة معينة لتتجنب التهديدات وتقتنص الفرص.

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية وبيئتها واتجاهات دراستها

ويمكننا أنْ نميّز بين عدد من الإتجاهات التي تعكس نفسها في كل الكتابات التي تناولت العلاقة بين المؤسسة وبين بيئتها:

أولا- المؤسسة متأثرة تماماً بالبيئة: فالبيئة هي التي تحدّد وتشكّل المؤسسة، وطبقاً لذلك فإنّ هذا الإتجاه يرى أنّ للدولة، من خلال قوانينها ومؤسساتها الإدارية، ومحاكمها، وسلطاتها المنظمة، هي التي تضع الحدود لتفاعل المؤسسات ومن ثَمَّ تنظيم العلاقات بينها.[1]

ولذلك هناك ما يسمى بـ"المنظّمات المتفاعلة مع البيئة" (Reactive Organization) وهي التي تغيّر من سياستها واستراتيجياتها ومن ثم قراراتها وفقاً للتغيّر الحادث في البيئة؛ فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة وتوجّهها نحو تحقيق أهدافها، ويرجع ذلك لضعف إمكانياتها.[2]

ثانيا- البيئة متأثرة تماماً بالمؤسسة: وِجهة النّظر هذه ترى أنّ المجتمع يتكيّف مع المؤسسات، ولهذا فالمؤسسات قادرة على أن تشكّل المجتمع. وطبقاً لما ذكره "تشارلز بيرو" (Perrow) فإنّنا نوجد في مجتمع المؤسسات، ومن ثَمَّ فالمؤسسة تحدّد وتشكّل بيئتها. بل أنّ أصحاب هذا الإتجاه يرون أنّه من الخيال المحض أن ننظر إلى المؤسسة على أنها تتكيّف مع بيئة عنيفة وديناميكية، متغيرة دائماً وأبداً، وأنّ الحقيقة هي أنّ المؤسسات القوية تسيطر تماماً على بيئتها.[3]

ولذلك هناك ما يسمى بـ"المنظمات الفعّالة في البيئة" (Proactive Organization) وهي التي لا تكتفي بمجرّد التغيّر وفق العناصر البيئية، بل تسعى إلى البيئة المحيطة بها وتهيّؤها بما يخدم تحقيق أهدافها. ومثال ذلك ما قامت به شركة "كوكا كولا" (Coca Cola) في منتصف سبعينيات القرن العشرين الميلادي الماضي؛ حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية، وذلك مقابل انتزاع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها – كأول شركة أجنبية - داخل الهند، أي أنّ شركة "كوكا كولا" لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة وتهيئة أفراد المجتمع لتقبّل

([1])- محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص. 30.
([2])- مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص. 37. **نقلاً عن:** Kenichi Ohmee, «**Trad Power**», (New York : the Free Press, 1985), P. 122.
([3])- محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص. 30.

ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها...، وبالطبع يمكن تصوّر أنّ الإمكانيات المادية والخبرات السابقة للمنظمات الفعّالة لابدّ أن تكون أكبر منها في المنظمات المتفاعلة.[1]

ثالثا- التأثيرالمتبادل بين المؤسسة والبيئة: وِجهة النظر الثالثة هذه ليست متطرفة؛ فهي لا تفترض أنّ التأثير كلّه للبيئة كما يفعل الإتجاه الأول، كما أنّها لا تسلّم بأنّ التأثير كلّه للمؤسسة كما يقول الإتجاه الثاني، ولكن هذا الإتجاه يعتبر أنّ التأثير بين المؤسسة والبيئة يكون "متبادلاً"، وكما يقول "هربرت هكس" (H. Hicks) وإلى درجة ما فإنّ كلّ مؤسسة تتأثر، وهي بدورها تستطيع أنْ تؤثر في بيئتها إلى حدّ ما.[2]

رابعا- علاقة إعتماد تدريجي (Continuum) بين المؤسسة والبيئة: وهذا الإتجاه لا يناقش العلاقة بين المؤسسة والبيئة على أساس التأثير والتأثر عموماً، ولكن على أساس مدى اعتماد المؤسسة على هذه البيئة تحديداً. ولهذا نجد بعض العلماء يضع العلاقة بين المؤسسة والبيئة على أنها "إعتماد تدريجي" (Continuum)[3] يبدأ طرفه الأيمن من تحكّم المؤسسة بالكامل في البيئة، وينتهي في طرفه الأيسر إلى اعتماد المؤسسة الكامل على بيئتها.[4]

الفرع الثاني: نماذج إرتباط المؤسسة الإقتصادية ببيئتها

حسب **نموذج "هودج" و "أنطوني" (B. J. Hodge & William P. Anthony)** فإنّ هنالك أربعة نماذج للروابط مع البيئة تلجأ إليها المؤسسات، وهي:[5]

أولا: نموذج الإنسحاب (Imperviousness-Withdrawal Model): وهنا تحاول المؤسسة عزل نفسها والإنسحاب من البيئة وإغلاق حدودها. فتقوم المؤسسة بتطوير وسائل تقيها من تدخلات البيئة في عملياتها (مثلاً تكديس المواد الخام).

الملاحظ لهذا النموذج أنه من الممكن استخدامه مؤقتاً ولكن يستحيل تطبيقه على المدى البعيد لأن ذلك سيؤدي إلى فناء المؤسسة.

ثانيا: نموذج النفاذ الإنتقائي (Selective Imperviousness Model): وهنا تختار المؤسسة نظم الروابط مع البيئة، فتسمح لأجزاء أساسية في بيئة النشاط (التي لها تأثير مباشر على العمليات الفنية الأساسية) بالنفاذ إلى المؤسسة، فقط في الحالات التي تتطلّب موارد أو معلومات هامة وحيوية.

الملاحظ لهذا النموذج أنه أكثر شيوعاً من النموذج الأول، لأنه يعطي إهتماماً ضئيلاً بباقي جوانب بيئة النشاط، ولا يهتم ببيئة النشاط المحتملة.

---

(1)- مصطفى محمود حسن هلال، المرجع السابق، ص. 37. **نقلاً عن:** Kenichi Ohmee, «**Trad Power**», (New York : the Free Press, 1985), P. 123.

(2)- محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص. 31.

(3)- يعتبر مصطلح (Continuum) من المصطلحات الفيزيائية، والتي تعني مجموعة إتصالية أي مجموعة عناصر متجانسة من الميسور الإنتقال باستمرار من واحد إلى آخر فيها. **أنظر:**

- Jabour Abdelnour, **ABDELNOUR : Dictionnaire détaillé (Français-Arabe)**, 8eme Ed, (Beyrouth- Liban: Dar El-Ilm Lil-Malayin, 2006), P. 246.

يمكن ترجمة هذه الكلمة ليس إلى "متصل كمي" كما ترجمها "محمد محمد جاب الله عمارة"، ولكن إلى "الإعتماد التدريجي"، لأن المنظمة تنتقل على مستوى الإعتماد على البيئة من لا اعتماد إلى الإعتماد الكامل.

(4)- محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص. 31.

(5)- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، المرجع السابق، ص. 54. **نقلاً عن:** B. J. Hodge & W. P.Anthony, **Organization Theory: A Strategic Approch**, 4th ed. (Boston: Allen Bacon), 1999, PP. 124-127.

ثالثا: نموذج التكيّف (Adaptation Model): وهنا تقوم المؤسسة بتغيير نفسها للتكيّف مع الظروف البيئية.

الملاحظ لهذا النموذج أنه يحتّم على المؤسسة أن تبقى في تغيّر مستمر، وهذا يشكّل خطراً على المؤسسة لأنه يفقدها الحدّ الأدنى من الإستقرار في ظل بيئة متغيّرة باستمرار.

رابعا: نموذج الفعل-التكيّف (Action-Adaptation Model): وهنا تتحوّل المؤسسة إلى عامل تغيير في البيئة ولا تكون فقط متلقية للمؤثرات البيئية كما في النموذج السابق. ولا يقتصر دور المؤسسة على التكيّف ولكنّها تحاول إيجاد فرص وظروف مفضّلة للمؤسسة (مثل الإعلان لإقناع العملاء، وبحوث السوق، وإبرام عقود طويلة الأجل مع الموردين أو الموزعين...).

الملاحظ لهذا النموذج أنّه يؤدي إلى الهيمنة على السوق وإحتكاره.

الفرع الثالث: نماذج إرتباط المؤسسة الإقتصادية ببيئة التسويق

تنقسم الكثير من المؤسسات الإقتصادية في الإستجابة (Responding) لبيئة التسويق إلى منظورين حسب **"فيليب كوتلر" و "جاري ارمسترونج"**:[1]

أولا: نموذج التفاعل (Proactive) اتجاه بيئة التسويق: هناك مؤسسات اقتصادية ترى بيئة التسويق كعنصر متحكم فيه، ولذلك تأخذ منظورا تفاعليا اتجاه بيئة التسويق، حيث تتخذ إجراءات هجومية للتأثير على عامة الناس والقوى الموجودة في بيئة تسويقها؛ فمثلا تعين هذه المؤسسات الاقتصادية أناسا للتأثير على التشريعات التي تؤثر على الصناعات، وأحداث الأوساط لكسب تغطية إعلامية مفضلة لهم، فتصدر إعلانات (إعلانات تعبّر عن وجهات نظر المحرّرين) لتشكيل الرأي العام، وتضغط القضايا، والشكاوى مع المشرّعين لتحافظ على المنافسين في نفس الخط، وتصيغ اتفاقيات تعاقدية للتحكم الأفضل في قنوات توزيعها. وعادة يمكن أن تجد المؤسسات الإقتصادية طرقا للتغلّب على القيود البيئية التي قد تبدو غير متحكم فيها.

لايمكن أن تتحكم إدارة التسويق في القوى البيئية دائما؛ ففي الكثير من الحالات، يجب أن تستسلم للمراقبة ورد الفعل للبيئة فقط. ومثال ذلك، يمكن أن تحقّق المؤسسة الإقتصادية نجاحا بسيطا في محاولة التأثير على الترحيلات الجغرافية للسكان، أو البيئة الإقتصادية، أو القيم الثقافية الرئيسية.

ثانيا: نموذج رد الفعل (Reactive) اتجاه بيئة التسويق: ترى الكثير من المؤسسات الاقتصادية بيئة التسويق كعنصر غير متحكم فيه يجب أن تكيّف أنفسها له، وتقبل بيئة التسويق بصورة يلبية، ولا تحاول تغييرها. وتحلّل القوى البيئية، وتصمّم استراتيجيات تساعد المؤسسة الاقتصادية في تجنب التهديدات، والتمتع بمميزات الفرص التي توفرها البيئة.

ولذلك فإنه يمكن للمؤسسات الإقتصادية أن تقبل بيئة التسويق سلبيا كعنصر غير متحكم فيه يجب أن تتكيف طبقا له، وتتجنب التهديدات، وتستغل الفرص عند ظهورها. أو يمكن أن تأخذ منظور

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م)، ص ص. 217-219.

الإدارة البيئية (Environmental Management Perspective)، وهو العمل التفاعلي لتغيير البيئة بدلا من ردود الفعل لها ببساطة. ويجب أن تحاول المؤسسات الإقتصادية، كلما كان هذا ممكنا، أن تكون تفاعلية بدلا من أن تكون رد فعلية.

المبحث الثاني: مدخل إلى نظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية

إن تجاهل المؤسسة الإقتصادية لما يحدث في البيئة، عن قصد أو غير قصد، هو السبب الرئيسيّ في زوال الكثير منها. ولكي تتمكّن هذه المؤسسة من مسايرة التغيّرات السارية في بيئتها، فإنّه يتوجب عليها أنْ تكون متحسِّسَة لها قصد التصرّف والتكيّف في الوقت المناسب باستغلال الفرص المتاحة وتجنّب المخاطر المهدّدة، كما يُمكنها الأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة عليها لكي تتمكّن من اتخاذ القرارات المناسبة في أوانِها. والتصرّف في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة يضمن للمؤسسة عملية التكّيف الجيّد وهو ما يتطلّب إمكانيات بشرية، مالية وتكنولوجية.

يعبّر سلوك سَبْق التغيير المحتمل في البيئة عن القدرة والطاقة الموجودة في المؤسسة من أجل تجاوز خطر الخضوع، لأنّ المؤسسة التي تتمتّع بقدرةٍ اقتصاديةٍ كافية، أو بالاحتكار شبه التّام تستهدف من خلال قراراتها التأثير على البيئة وتغييرها لصالحها، من خلال التطوّر التكنولوجيّ لتلك السلعة، وكذا دراسة احتياجات السوق لتلك السلعة بغية تجاوز خطر الخضوع. ولكلّ هذا يستوجب على كلّ مؤسسة فهم بيئتها ولو تطلّب ذلك جهداً كبيراً، وتفاعلاً كلياً مع المجتمع. إنّ الوسيلة التي يتمّ بها التمكّن من هذه البيئة هي المعلومات في إطار نظام يوفّر لها اللازم منها لمتابعة البيئة ورفع مستوى التعامل معها، والإستفادة منها في تحسين كفاءة وفعالية الإتصال والتنسيق داخل المؤسسة.[1]

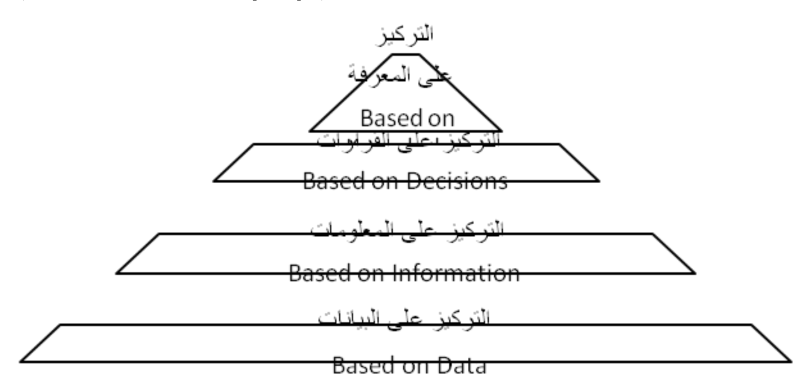
لقد كان البعض في الخمسينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي ينظر للمعلومات باعتبارها "شرّاً لابدّ منه" كأحد مستلزمات ونواتج النظم البيروقراطية التي كانت سائدة في ذلك الوقت. فكانت المعلومات "كميات ضخمة من الأوراق" يمكن أنْ تعرقل المؤسسة وتمنعها عن أداء عملها الأساسي. ومع الستينيّات تغيّر مفهوم المعلومات، حيث أدركت الإدارة أنّ المعلومات يمكن أنْ تساعد في تطوير عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وعرفت نظم المعلومات السائدة في الستينيات وأوائل السبعينيات بإسم "نُظم المعلومات الإدارية". وخلال السبعينيّات وأوائل الثمانينيات حدث تغيراً في مفهوم المعلومات، فقد تمّ النّظر للمعلومات باعتبارها توفّر أداةً جيدةً للرقابة على أعمال المؤسسات والمساندة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، ولقد عرفت نظم المعلومات التي سادت خلال هذه الفترة بإسم "نظم دعم القرار" و"نظم دعم الإدارة العليا". وخلال التسعينيّات تغيّر مفهوم المعلومات مرّة أخرى، حيث أصبح ينظر إليها الآن باعتبارها "مورداً استراتيجياً" ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، وسلاحاً استراتيجياً للدفاع عن المؤسسة والتغلّب على المنافسة الخارجية. ولقد أدّى هذا المفهوم الجديد للمعلومات إلى ظهور نظم معلومات جديدة تعرف بإسم "نظم المعلومات الإستراتيجية" الغرض منها هو التأكد من بقاء وازدهار المؤسسة في المستقبل القريب.[2]

(1)- بهدي عيسى، المرجع السابق، ص. 71.
(2)- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1995م)، ص ص. 26-27.

تنوّعت نظم المعلومات بتنوّع مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسات، وأيضاً باختلاف المستوى التنظيمي لمتّخذي القرارات، ولقد شهدت نظم المعلومات تطوّراً تاريخيّاً حيث سادت الفترات المتعاقبة أنواع مختلفة من نُظم المعلومات، فقد كان التركيز في البداية على **"البيانات"**، ثمّ تحوّل التركيز بعد ذلك إلى **"المعلومات"**. وفي تعديلٍ لاحقٍ تمّ التركيز على **"دعم القرارات"** في المؤسسة. أمّا الآن فقد أصبح التركيز على **"الإتصالات"**، ومن المتوقّع أن يتحوّل التركيز خلال الفترة القادمة إلى **"الإستشارات" (Consultation)**، وبمسح الكتابات السابقة في نظم المعلومات أمكن التمييز بين العديد من أنواع هذه النُظم، وهي:[1]



الشكل رقم (14): مراحل تطوّر نظم المعلومات



المصدر: أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، (حلب- سوريا: شعاع للنشر والعلوم، 2008م)، ص. 42.

المطلب الأول: البيانات (المُعطيات)، المعلومات، المعرفة والذكاء

إنّ هناك لُبْس يكتنف استعمال مفاهيم المعلومات، البيانات (المُعطيات) والمعرفة، وهي مفاهيم ثلاثة كثيراً ما تستعمل للدلالة على نفس المعنى بالرغم من الإختلافات الكبيرة بينها. ومحاولة لإزالة اللُّبس، هو إقامة الفوارق في بناء هذه المفاهيم الثلاثة للوصول إلى فصل للمعلومات عن البيانات.[2] وفصل المعرفة عن المعلومات، باعتبار أنّ المعلومات والمعرفة هما المفهومان المعنيان لدورهما الهامّ وقيمتهما بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية. حيث يمكن القول بأنّ كلّ من البيانات والمعلومات والمعارف هي مفاهيم مستقلّة كلّ عن الأخرى إلاّ أنّها مرتبطة ارتباطاً تراكبياً وثيقاً ومتسلسلاً تسلسلاً منطقياً لا يمكن الإخلال بحلقاته، إذْ لا يمكن تصوّر الوصول إلى المعرفة إنطلاقاً من البيانات ومن دون المرور بالمعلومات؛ فكلّ من هذه المفاهيم يعتمد على الذي يسبقه، وهكذا تقوم قاعدة هرمية لبناء المعرفة المتدرّجة نحو الوصول إلى الحقيقة أو قصد فهم الواقع بغاية التصرّف وإتخاذ القرار، ويكون

([1])- المرجع نفسه، ص. 34.

([2])- الحاج سالم عطية، **"المعلومة والمؤسسة"**، مجلة **"فكر ومجتمع"**، فصلية محكمة تعني بقضايا الفكر والمجتمع، طاسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، خرايسية- الجزائر، العدد 3، يناير 2010م، ص. 91.

العامل الحاسم في إحداث هذا التطوّر الديناميكي تدخّل آلية العقل (الذكاء) التي تضيف دائماً قيمة معيّنة غير ملموسة للمفهوم السابق وتحوّله إلى مفهوم أعقد منه وأوضح وأدقّ وذو دلالة.[1]

الفرع الأول: البيانات أو المعطيات

البيانات أو المُعطيات هي جمع كلمة "بيان" أو "مُعطى" (Given / Donné)، وتعني كلّ ما يكون ضروريّاً لإعمال الفكر. ومعناها النسبيّ ما يكون معروضاً مباشرة على الفكر قبل أنْ يطبّق الفكرُ أساليبه الترصينيّة عليه.[2] علماً أنّ أصل كلمة "البيانات أو المُعطيات" باللغة الإنجليزية (Data)[3] هي ما يُطلق عليه باللغة اللاتينيّة (Datum) وتعني حقيقة معيّنة.[4]

ولذلك تزخر أدبيات نُظم المعلومات بتعريفات تعكس معنى **البيانات أو المعطيات** **(Data or Givens/ Données)** في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيتها، ولذلك نرى من المناسب تقديم بعضها، على النحو التالي أدناه:

- عرّف "سعد غالب ياسين" البيانات بأنّها:"المعطيات البكر والأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتمل فيه من أحداث وأفعال وتغييرات".[5] أو إنّها:"المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية بحتة، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بكل أشكالها".[6]

- وعرّفها "محمد السعيد خشبة" بأنّها:"مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو القياسات والتي تكون على صورة أرقام او حروف أو رموز أو أشكال خاصّة وتصف فكرة أو موضوع أو حدث أو هدف أو ايّ حقائق أخرى. ومن ثَمّ تعتبر البيانات مجموعة من الحقائق الخام غير المرتبة أو غير المعدّة للإستخدام".[7]

- وعرّفها "الحاج سالم عطية" بكونها:"مجموعة من الأعداد والكلمات والأحداث الموجودة خارج إطار مفاهيمي مرجعي".[8]

- وبالنسبة لـ"علاء عبد الرزاق السالمي" فهي عبارة عن:"مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبّر عن مواقف وأفعال معيّنة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية،

([1])- المرجع نفسه، ص. 95.

([2])- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الأول (A - G)، تعريب: خليل أحمد خليل، (بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م)، ص. 299.

([3])- تستخدم (Data) بشكلٍ واسعٍ للتعبير عن المفرد والجمع في آن واحد. **أنظر:** أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، (حلب- سوريا: شعاع للنشر والعلوم، 2008م)، ص. 25.

([4])- **أنظر كل من:** - محمد محمد الهادي، **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، ط1، (القاهرة- مصر: دار الشروق، 1989م)، ص. 55.
- محمد السعيد خشبة، **نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، أساسيات النظم**، (القاهرة- مصر: دار الإشعاع، 1987م)، ص. 47.

([5])- سعد غالب ياسين، **"المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية"**، مجلة **"المستقبل العربي"**، مجلة فكرية شهرية تعنى بقضايا الوحدة العربية ومشكلات المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان، السنة 23، العدد 260، تشرين الأول/أكتوبر 2000م، ص. 122.

([6])- المرجع نفسه، ص. 123.

([7])- محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص. 47.

([8])- الحاج سالم عطية، المرجع السابق، ص. 92.

والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معيّنة".[1] وعرّفها مع كلّ من "عثمان الكيلاني" و "هلال البياتي" بأنها عبارة عن:"رموز مجرّدة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن أن تكون كمية يمكن قياسها وحسابها رياضيّاً أو أن تكون غير كمية (وصفية) مثل العادات والتقاليد... إلخ وتتطلّب إجراء معالجات معيّنة من أجل تحويلها إلى نتائج (معلومات) بالإمكان الإستفادة منها بشكلٍ أفضل".[2]

الفرع الثاني: المعلومات

المعلومات من الفعل (to Inform / Informer) بمعنى شكَّلَ وكَوَّنَ أيْ أعطى صورةً لمادَّةٍ، أو أعلمَ أيْ أخبر.[3] علماً أنّ أصل كلمة (Information) في اللغة اللاتينية هي (Informatio) التي تعني شرح أو توضيح شيءٍ ما.[4] ولذلك ينظر "بيكلاند" (Buckland) للمعلومات على أساس أنّ لها ثلاثة إستخدامات رئيسيّة:[5]

- المعلومات عملية أيْ أنّها فعل الإعلام.
- المعلومات كمعرفة وذلك للدّلالة على ما تمّ إدراكه في المعلومات كعملية.
- المعلومات كشيء.

إنّ الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة هي أنّها غير ملموسة، إذاً فلابدّ عند حملها للغير من التعبير عنها ووصفها أو تمثيلها بطريقةٍ ماديةٍ كإشارات أو نصوص أو إتصال ممّا سيُشكّل المعلومات كشيء.

أوّلاً: تعريف المعلومات (Information): هناك الكثير من التعريفات للمعلومات في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيتها، ولذلك نرى من المناسب تقديم بعضها، على النحو التالي أدناه:

- عرّف "سعد غالب ياسين" المعلومات بأنّها:"نتاج معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً أو بالحالتين معاً، وأنّ أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات هو في خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدّد وإنتظام داخلي ومستوى عالٍ من الدقة والموثوقية".[6]

- بالنسبة لـ"علاء عبد الرزاق السالمي" فهي:"هي المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أيّ منظّمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الإعتماد

([1])- علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات**، بحوث ودراسات 376، (القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م)، ص. 8.
([2])- علاء السالمي، هلال البياتي و عثمان الكيلاني، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، (عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م)، ص. 15.
([3])- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الثاني (H - Q)، تعريب: خليل أحمد خليل، (بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م)، ص. 675.
([4])- محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص. 55.
([5])- نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم - الأساسيات - المبادئ - الأهمية**، (إربد و عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م، ص. 266. **نقلاً عن:** M. Buckland, **Information As Thing**, 1991.
([6])- سعد غالب ياسين، **"المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية"**، المرجع السابق، ص. 123.

على الطرق التحليلية والإستنتاجية بشكل أكبر من الإعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي، والتي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث إن المعلومات تزيد المعرفة".[1]

وكما يقول "بيتر دراكر" (Peter Drucker) إنّ المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنيّاً بسياقٍ وهدفٍ.[2]

الشكل رقم (15): العلاقة بين البيانات (المعطيات) والمعلومات



المصدر: إعداد الباحث

يتّضح من الشكل أعلاه أنّ البيانات (المعطيات) هي المادة الخام التي يجب أن تعالج وتشغل لتصبح معلومات من جانب مستقبلها. والمقصود بمعالجة البيانات "المعطيات" (Data Processing) هو إخضاع بعضها – والتي تتعلّق بموضوعٍ معيّنٍ – لسلسلة من الإجراءات أو العمليات الموجودة والموجّهة نحو حلّ المشكلة، بهدف الوصول إلى نتائج (معلومات).[3] فالبيانات تعدّ المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، بينما المعلومات تمثّل نتاج معالجة البيانات.[4]

وتتطلّب عملية الإنتقال من البيانات (المعطيات) إلى المعلومات جمعاً للبيانات ووضعها في علاقة مع بيانات أخرى، مع الإشارة إلى أنّ هذا الإنتقال يبقى للشخص أو النظام الذي يستقبل هذه البيانات. فعملية معالجة البيانات تشبه سيرورة إضافة قيمة معيّنة. فالمعلومات في أصلها بيانات، وأنّ هذا التحوّل من هذه الأخيرة إلى الأولى يحدث بفعل آلية (ميكانيزم) تعمل على شرح وتأويل للبيانات وهو الفعل الذي يسوق إلى إضافة معنى معيّن للبيانات.[5] فالفرق الأساسي بينهما هو أنّ البيانات (المعطيات) حقائق ليس لها معنى، أمّا المعلومات فهي حقائق لها معنى تزيد من سعة الإدراك ونموه.[6] فالمعلومات ترتبط بالسّياق، وهذا الأخير يتطوّر بحسب الزمن، فبدون وجود سياق فإنّ البيانات لا يكون لها مدلولاً كبيراً، كما أنّ جمع البيانات أو تجميعها لا ينتج عنه بالضرورة معلومات.[7] ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بالمعادلة التالية:[8]

بيانات + معالجة + سياق إستعمال = معلومات

([1])- علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص. 8.
([2])- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، (عمان- الأردن: دار المناهج، 2008م)، ص. 18.
([3])- علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص. 47.
([4])- أمنية محمود حسين محمود، **نظم المعلومات التسويقية**، (القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط)، ص. 7.
([5])- الحاج سالم عطية، المرجع السابق، ص ص. 92.
([6])- علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 31.
([7])- الحاج سالم عطية، المرجع السابق، ص ص. 91-92.
([8])- المرجع نفسه، ص. 95.

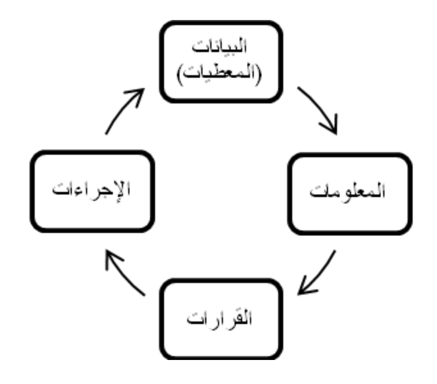
وتختلف المعلومات عن البيانات (المعطيات) في أنّ المعلومات تعطي الفرصة لإتخاذ القرارات بما يتوفّر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل، غير أنّ البيانات (المعطيات) تبقى مجرّد معطيات غامضة ومجرّدة لا يمكن الإستفادة منها إلا بعد معالجتها.(1)

فالبيانات (المعطيات) هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات. ويكون من الضروريّ أن تتوافر في البيانات بعض الخصائص للحصول على معلومات جيّدة، وبعض هذه الخصاص، هي:(2)

- ✓ يجب أنْ تكون البيانات (المعطيات) على درجةٍ كبيرةٍ من الدقّة وخالية من الأخطاء.
- ✓ يجب أنْ تكون البيانات (المعطيات) ممثّلة لواقع الأشياء حتى تعبّر عن حقيقة الأمور.
- ✓ يجب أنْ تكون البيانات (المعطيات) شاملة دون تفصيلٍ زائد ودون إيجازٍ يضيّع معناها.
- ✓ يجب أنْ تكون البيانات (المعطيات) متّسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.
- ✓ يجب أنْ تكون البيانات (المعطيات) مناسبة زمنيّاً للإستخدام.

ثانياً: الدورة الإسترجاعية للمعلومات (Information Feedback Cycle): وما تجدر الإشارة إليه أنّ علاقة البيانات (المعطيات) بالمعلومات ذات طبيعة دورية أيْ "الدورة الإسترجاعية للمعلومات" (Information Feedback Cycle)؛ حيث يتمّ تجميع وتشغيل البيانات للحصول على المعلومات، وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ مجموعة من الإجراءات، التي تؤدي إلى مجموعة إضافية من البيانات يتمّ مرة أخرى تجميعها ومعالجتها للحصول على معلومات إضافية أخرى لإتخاذ قرار آخر يؤدي بدوره إلى تنفيذ مجموعة جديدة من الإجراءات... وهكذا.

الشكل رقم (16):الدورة الإسترجاعية للمعلومات



المصدر: محمد السعيد خشبة، **نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا**، المرجع السابق، ص. 49.

لذلك كان توفير البيانات (المعطيات) بالصفات والخصائص المناسبة له أهمية بالغة كنقطة بداية في طريق نجاح المؤسسة الإقتصادية، حيث يتم تشغيل هذه البيانات (المعطيات) للحصول على المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وعلى قدر ما يتاح من بيانات صحيحة ومُمثّلة لطبيعة العمل بالمؤسسة، نجد أنّه يتاح بالتشغيل المناسب لهذه البيانات (المعطيات)، معلومات

(1)- نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص. 266.
(2)- محمد السعيد خشبة، المرجع السابق، ص ص. 47-48.

على نفس الدرجو والدّقّة والجودة. ومن ناحية أخرى فإنّ أيّ قصور في البيانات (المعطيات) سواء من الكفاية أو الدّقّة أو الموافقة الزّمنيّة للإستخدام يؤدي – بطبيعة الحال – إلى وصول معلومات غير صحيحة ومضلّلة لمتّخذي القرارات.[1]

الفرع الثالث: المعرفة

المعرفة (Connaissance) من الفعل الفرنسي (Connaitre) بمعنى عَرَف؛ أيْ مثولُ موضوع فكريٍّ معيّنٍ أمام العقل، للنّظر فيه بصفته معروفاً ومتمايزاً من الفكر الذي يعرفه. أمّا المعرفة (Knowledge) من الفعل الإنجليزي (to Know) بمعنى عَرَفَ وعلم معاً؛ أيْ المثول في الفكر لموضوعٍ فكريٍّ معيّنٍ، لا بصفته مُعطى وحسب، بل بصفته مُكْتَنَهاً أيضاً في طبيعته وخواصه. ولذلك فكلمة "المعرفة" (Knowledge / Connaissance) تدلّ من وجهٍ على فعل المعرفة، وعلى الشيء المعروف. ومن وجهٍ ثانٍ تقال على التعريف العادي بشيءٍ، وعلى واقعةِ فَهْمِه. من هنا أربعة معانٍ أساسيّة:[2]

أ- تعني فعل الفكر الذي يطرح شيئاً ما طرحاً مشروعاً، بصفته شيئاً، إمّا أن نقبله، وإمّا أن لا نقبل جزءً سالباً في هذه المعرفة. [معرفة وجود الشيء (**Cognition**)[3]].

ب- تعني فعل الفكر الذي يخترق ويحدّد موضوع معرفته. بهذا المعنى، تكون **المعرفة التّامة** لشيء، هي تلك التي لا تترك – ذاتيّاً - أيّ شيءٍ غامض أو ملتبس في الشيء المعلوم. أو تلك التي لا تترك - موضوعيّاً – شيئاً خارجها ممّا يوجد في الواقع الذي تنطبق عليه. (معرفة الشيء بذاته). أيْ هي المعرفة الملائمة أو المناسبة (Adéquat) التي تطلق على فكرة تمثّل موضوعها تماماً وكليّاً وتُقالُ على منطوقٍ لا يختلف بشيءٍ عمّا يرمي إليه.

جـ- مضمون المعرفة بالمعنى (أ). [قليل الإستعمال].

د- مضمون المعرفة بالمعنى (ب). [مألوف جدّاً].

<u>أولاً:</u> تعريف المعرفة (Knowledge / Connaissance): كثُرت التعريفات الخاصّة بالمعرفة في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيتها، ولذلك نرى من الملائم تقديم بعضها، كما يلي أدناه:

- عرّف "سعد غالب ياسين" المعرفة بأنّها:"مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات".[4]

- بالنسبة لـ"علاء عبد الرزاق السالمي" فهي تعني:"الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى إتساع إدراك الإنسان لتجعله قادراً على معالجة أيّ مشكلة تواجهه

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 48-49.

([2])- أندريه لالاند، **<u>موسوعة لالاند الفلسفية</u>**، ط2، المجلّد الأول (A - G)، المرجع السابق، ص ص. 207-208. و ص. 31.

([3])- لابدّ من التفرقة بين اللفظ الإنجليزي (Cognition) الذي يدلّ على عملية المعرفة، لا نتيجتها، على الإدراك بالمعنى الأوسع للكلمة، الحسّي منه والعقلي. وبين اللفظ الإنجليزي (Knowledge) الذي يدلّ على حصيلة إدراك الواقع (الموضوع)؛ انعكاسه المثالي في وعي الإنسان (الذات) في صيغة تصوّرات ومفاهيم وقضايا ونظريات. **أنظر:** ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، **<u>معجم العلوم الإجتماعية: مصطلحات وأعلام (روسي-إنكليزي-عربي)</u>**، ط1، (موسكو-روسيا: دار التقدّم، 1992م)، ص. 204 و ص. 346.

([4])- سعد غالب ياسين، **<u>"المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية"</u>**، المرجع السابق، ص. 123.

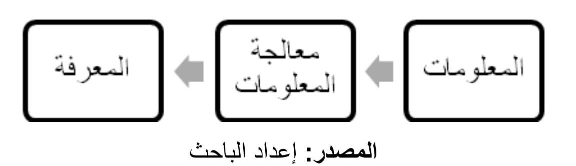
في مجالات المعرفة التي تعلّمها".[1] كما حدّد المعرفة على أنّها:"عمليات إستخلاص وإستنتاج يمكن الحصول عليها من عدّة مصادر".[2]

- أمّا "أروى يحي عبد الرحمن الإرياني" فترى أنّها:"ناتج ثلاثة عناصر: المعلومات، الخبرة والحكمة البشرية، وهي مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال تجاربه وبحوثه. وتكون المعرفة على شكل حقائق توصّل الإنسان إلى صحّتها، أو فرضيات يسعى الإنسان إلى إثباتها، أو تجارب سابقة يسعى الإنسان إلى مقارنتها بحدثٍ جديدٍ للتوصّل إلى معرفةٍ جديدةٍ".[3] كما عرّفتها أيضاً بأنّها:"معلومات نتجت أصلاً عن معلومات، أو معلومات تمّت إعادة معالجتها (Reprocessing)".[4]

- ويرى كلّ من "لوسيي" و "طورسيليي" (C. Lucier & J. Torsilier) أنّ المعرفة تعبّر عن:"قدرة الأفراد والمنظّمات على الفهم والتّصرف بصورةٍ فاعلة في بيئة العمل".[5]

هكذا إذن لا يمكن إعتبار كلّ من المعلومة والمعرفة شيئاً واحداً، بل إنّ المعرفة تنتج انطلاقاً من جملة من التحوّلات التي تجري على المعلومة. فالمعلومة تمثّل كلّ مبنى من البيانات (المعطيات) تحمل معنى، في حين أنّ المعرفة هي منتَج حاصل من معالجة للمعلومة، فعلى العكس من البيانات (المعطيات) التي يمكن الحصول عليها، فإنّ المعرفة ينبغي تطويرها وإستخلاصها. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بالمعادلة التالية:[6] **معلومات + معالجة = معرفة.**[7]

الشكل رقم (17): العلاقة بين المعلومات والمعرفة



المصدر: إعداد الباحث

([1])- علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص. 230.
([2])- المرجع نفسه، ص. 230.
([3])- أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، المرجع السابق، ص. 207.
([4])- المرجع نفسه، ص. 207.
([5])- نجمة عباس، **"دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 23، ديسمبر 2010م، ص. 72. **نقلاً عن:** C. Lucier & J. Torsilier, «**Why Knowledge Programs Fail : A CEO's Guide to Managing Learning**», «**Strategy and Business**», Fourth Quarter, N° 9 (1999), P. 14.
([6])- الحاج سالم عطية، المرجع السابق، ص. 94-95.
([7])- منذ أواخر الخمسينيّات وأوائل الستينيّات من القرن 20م الماضي ظهر **الإتجاه المعرفي في علم النفس**. ففي هذه الفترة بدأت تتضح جوانب القصور في نظريات التعلّم التي تشكّل لبّ المدرسة السلوكية التي كانت سائدة في علم النفس حتى ذلك الوقت. فهذه النظريات فشلت في تفسير الأشكال العليا والأكثر تعقيدا من السلوك مثل الإبداع والتفكير المجرّد وقدرات حلّ المشكلات المعقّدة. إذ لم تستطع العلاقات المبسّطة بين "المثير" و"الإستجابة" تفسير جوانب هذه الوظائف. ومن ناحية أخرى، فإنّ عوامل أخرى أدّت إلى بلورة نموذج مختلف هو **النموذج المعرفي للإنسان**، ومن مثل هذه العوامل:
* ظهور أعمال اللغوي "نعوم تشومسكي" (N. Chomsky) [نقده لكتاب "السلوك اللفظي" (Verbal Behavior) لـ"سكينر" (B. Skinner) وإثباته عدم إمكان اكتساب اللغة اعتماداً على مبادئ التعزيز والعقاب أدّت إلى الشك في كون العقل آلة صمّاء تتعلّم بالمحاولة والخطأ وإلى اعتبار العقل كياناً ديناميأ قادراً على توليد قواعد اللغة وتصحيح هذه القواعد أو إلغائها إذا ثبت فشلها في العالم من حولنا].
* أدّى إنتشار الكمبيوتر ووجود "وحدة العمليات المركزية" (CPU) فيه باعتبارها الوحدة الأساسية التي تستقبل "المدخلات" (Inputs) وتنتج "المخرجات" (Outputs) أدّى ذلك إلى وجود شكل عياني لعمليات التفكير مثل استقبال وتشفير وتخزين واسترجاع المعلومات في الذاكرة واستخدامها في حلّ المشكلات.
وقد تضافرت هذه العوامل لإنتاج ما يُعرف بـ"الثورة المعرفية" (Cognitive Revolution) في علم النفس في أوائل الستينيات من القرن 20م الماضي.
ويقوم الإتجاه المعرفي على التخلّص من الرابطة السببية المبسّطة "مثير – استجابة" التي كانت سائدة في التقليد السلوكي في علم النفس. وبدلاً من ذلك **يُنظر إلى الإنسان باعتباره "معالجاً للمعلومات" (Information Processor)** يضطلع بالعديد من عمليات التذكّر والتخطيط وحلّ المشكلات، وتتأثر هذه العمليات بميكانيزمات الإدراك التي تتجاوز الإدراك الحسي وبأبنية الذاكرة واللغة واستراتيجيات اتخاذ القرار. فنحن نتعامل مع العالم – وفق هذا الإتجاه – من خلال أطرنا المرجعية وخلفياتنا المعرفية.
وفي ضوء تطورات **علم النفس المعرفي (الإدراكي) (Cognitive Psychology)**، اتجهت جهود علماء النفس لدراسة عمليات الإدراك والإنتباه والذاكرة واللغة وتمثيل المعلومات وحلّ المشكلات واتخاذ القرار وغيرها، وذلك بهدف التعرّف على قواعد وميكانيزمات معالجة المعلومات المستخدمة في أداء هذه العمليات. **أنظر:** محمد طه، **الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية**، سلسلة عالم المعرفة 330، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أغسطس 2006م)، ص ص. 97-98. **نقلاً عن:** H. Gardner, **The Mind's New Science: The History of the Cognitive Revolution**, (New York: Basic Book, 1984), PP. 109-130.

ويشير "أكرمان" (M. Ackerman) أنّ المعرفة تتضمّن: عوامل بشرية وعوامل غير بشرية وغير حية مثل الحقائق (Truth)، المعتقدات (Beliefs)، الرؤى ووجهات النظر (Perspectives)، المفاهيم (Concepts)، الأحكام (Jugements)، التوقّعات (Expectations)، المناهج (Methodologies)، المهارات (Skills) وكيف نعرف (Know-How).[1]

ثانياً: أقسام المعرفة: إنّ المعرفة تنقسم إلى نوعين، هما:

1- المعرفة الضمنية أو الخفية (Tacit or Unstructured Knowledge): كلمة "ضمني" مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت أو سرّي" – إنّها كلّ تلك الأشياء والمعلومات التي تعرف أنّك لا تستطيع أن تحوّلها إلى كلمات: الإجراءات الروتينية والغرائز والشعور والخبرة والمعرفة التقنية. فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولكنّك لا تعبّر عنها، وهي تكمّل المعرفة الظاهرة.[2]

- يعرّفها "نوناكا" و "تاكيشي" (I. Nonaka & H. Takeuchi) بأنّها:"ما لدى الأفراد من مفاهيم، وقيم، واتجاهات، وصور ذهنية، وأنماط تفكير، وحدس، وقدرات جسمية وفكرية على التخيّل والتحليل والإدراك محفوظة في ذاكرة كل منهم ولكنها غير موثقة ولا مقننة".[3]

- أمّا "باكر" (M. Baker) فيعرّفها بأنّها تمثّل:"الأساس المعرفي لبقية المعارف. إذْ أنها المصدر الذي بدونه لا يمكن نقل أو توليد أيّ معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الإستقرار والثبات لأنّها تمثّل القواعد للتفكير المنظّم والحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين".[4]

2- المعرفة الصريحة أو الظاهرة (Explicit or Domain or Structured Knowledge): كلمة "ظاهر" مشتقة أيضاً من كلمة لاتينية معناها "ينشر أو يرتّب أو يشرح" إنّها تعني "يوثّق" تقريباً.[5] فالمعرفة الظاهرة تتكوّن بما هو موجود في المؤسسات الإقتصادية من بيانات ومعلومات على شكلِ سجلات، ووثائق، وسياسات، وتعليمات، وإجراءات وطرق، وقواعد عمل موثّقة في كتيبات وأدلّة عمل متاحة للأفراد داخل المنظّمة للإطلاع عليها فرديّاً أو بشكلٍ جماعيٍّ.[6]

- أمّا "باكر" (M. Baker) فيعرّفها بأنّها:"تلك التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكلٍ رسميٍّ ومبرمجٍ من خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليديّة".[7]

([1])- نجمة عباس، المرجع السابق، ص. 72. **نقلاً عن:** M. Ackerman, «**The Intellectuel Challenge : The Gap Between Social Requirements & Technical Feasibility**», «**Human Computer Interaction**», Vol. 15 (2000), P. 179.

([2])- توماس أ. ستيوارت، **ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: علا أحمد إصلاح، (القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2004م)، ص. 63. و ص. 199.

([3])- محمد قاسم القريوتي، **"إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الرابع حول **إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحدّيات العولمة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، (عمان-الأردن: يومي 15-16 مارس 2005م)، ص. 9. **نقلاً عن:** Nonaka, I. & Takeuchi, H., **The knowledgeCreatingCompany**, New York: Oxford University Press, 1995.

([4])- نجمة عباس، المرجع السابق، ص. 72. **نقلاُ عن:** M. Baker, «**Gyrating An Alliance Between Employ and Customer**», «**Knowledge Management Review**», Vol. 17, N. 5, (2000), P. 246.

([5])- توماس أ. ستيوارت، المرجع السابق، ص. 95.

([6])- محمد قاسم القريوتي، **"إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"**، المرجع السابق، ص. 12.

([7])- نجمة عباس، المرجع السابق، ص. 72. **نقلاُ عن:** M. Baker, «**Gyrating An Alliance Between Employ and Customer**», «**Knowledge Management Review**», Vol. 17, N. 5, (2000), P. 246

إنّ جزءاً كبيراً من ميزة المؤسسة تكمن بصورةٍ شبه دائمة في معرفتها الضمنية، فالمعرفة الظاهرة يمكن توثيقها بطريقةٍ ما على أيّ حال، أي أنّ يمكن نسخها. ويمكن الإحتفاظ بالمعرفة الظاهرة في أيّ مكان: في خزانة أو في مكتبة أو على شريط فيديو كاسيت، أو في دليل أو على موقع إنترنت. أمّا المعرفة الضمنية فتوجد في العقول والعلاقات والأعراف والثقافات، وعندما تحتويها المؤسسة، فإنّ ذلك يساوي شيئاً.[1]

الفرع الرابع: الذكاء

يعرّف **"الذكاء" (Intelligence)**[2] حسب قاموس **(Webster)** بأنّه:"القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة (أو المتحوّلة) (The Ability to understand new or trying situations)".[3]

والذَّكاءُ في لسان العرب حِدَّةُ الفؤاد، وسُرْعة الفِطْنَة. والفطنة هي التنبه على المعنى وضدها الغفلة، والذكاء تمام الفطنة، وفي الذكاء معنى زاد على الفطنة، والحذاقة هي سرعة الحركة في الأمور.

لاشكّ أنّ هناك فرقاً جوهريّاً بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد المعارف الجديدة. إنّ "الذكاء" هو الطاقة الذهنية التي نطبّقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار وإكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي تنطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباينة ومتناثرة.[4]

فالذكاء يعبّر بصورةٍ أوليّة عن قدرات ذهنية استنتاجيّة واستدلاليّة تُكتَسَب من خلال تراكم المعرفة والخبرة في مظاهر ودلالات حركة الأشياء في الواقع. وبالتالي، فإنّ خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الإستقراء والإستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول الجديدة أو المدورة، أيْ تلك التي تستند على الخبرة والمعرفة المتكاملة. ولهذا السبب فإنّ الذكاء كنشاطٍ ذهنيٍّ وعمليٍّ أكثر تعقيداً في أنشطة الإنسان الأخرى وفي الوقت نفسه أكثر ارتباطاً بالمعرفة المكتسبة وعمليّة التعلّم.[5]

المطلب الثاني: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات

إنّ نُظم المعلومات الإدارية لم تولد من فراغ، وإنّما جاءت نتيجة تطوّر ووليدة عوامل موضوعية مؤثّرة أفرزتها البيئة الإجتماعية والإقتصادية المتغيرّة في العصر الحديث. إنّ نُظم المعلومات هي وليدة تلاقي كل من نظرية التنظيم وتكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها أنظمة

---

(1)- توماس أ. ستيوارت، المرجع السابق، ص. 63.

(2)- يقدّم علم النفس المعرفي منذ منتصف السبعينيّات من القرن 20م الماضي اتجاهاً جديداً في دراسة الذكاء يعتمد على معالجة المعلومات كإطار نظري عام لهذه الدراسة. ويحاول هذا الإتجاه أن يقدّم تحليلاً تفصيليّاً تتبُّعِيّاً خطوة بخطوة للعمليات المعرفية التي يستخدمها الفرد في حلّ المشكلات واكتساب المعارف. أيْ أنّ المعرفيين يسعون إلى تفسير السلوك الذكي بالتعرّف على العمليات الأولية الخالية من المحتوى (Content-Free) فيه. أو بعبارةٍ أخرى هم يسعون إلى معرفة أيّ نوع من أنواع "آلات معالجة المعلومات" (Information Processing Machinery) هي التي تؤدي للظاهرة التي نعرفها بـ"التفكير"، أي وصف الشخص في ضوء مستوى وظيفيّة (Functioning) أدائه العقلي، وليس عن طريق مقارنته بالآخرين. فعلم النفس المعرفي يهتمّ بـ"عملية المعرفة" (Process of Cognition) أكثر من اهتمامه بالنواتج النهائية (End Products) للأداء. **أنظر:** محمد طه، المرجع السابق، ص. 99. و ص. 101. **نقلاً عن كل من:**

- E. Hunt, «**Mechanics of Verbal Ability**», «**Psychological Review**», 85, PP. 109-130.
- E. Hunt, **Science, Technology qnd Intelligence**. In R. Ronning, J. Glover & C. Conoley (Eds.), **The Influence of Cognitive Psychology on Testing**. Lawrance Erlbaum Associates, Inc.

(3)- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، ط1، (عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م)، ص. 165.

(4)- نبيل علي، **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة 184، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل 1994م)، ص. 45.

(5)- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، المرجع السابق، ص. 16.

الكمبيوتر (أنظمة برامج ومكوّنات) والعلوم السلوكيّة وبحوث العمليات والأساليب الكمية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال. لذلك فإنّ لنُظم المعلومات الإدارية ثلاثة أبعاد أساسيّة: بُعد تقني (تكنولوجي)، وبُعد تنظيمي، وبُعد سلوكي.[1]

إنّ تدفّق المعلومات بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ومن خارجها نتيجة الاتصال، تعتبر ضرورة لمزاولة المؤسسة وظائفها التي تتداخل فيما بينها. ومن ثَمَّ تحتاج المؤسسة إلى المعلومات التي تعتبر سنداً ودعامة لاتخاذ القرارات وهذا ما يدفع بالمؤسسة لاكتساب "نظام معلومات" (Information System) كفؤ يتميز بإنتاج المعلومات الدقيقة والنافعة في وقتها المناسب. وباعتبار المؤسسة تعمل في محيط خارجي تتأثّر به وتؤثّر فيه وهي كنظام مفتوح يجب عليها معرفة ما يحيط بها كي تكون على دراية وقادرة على مواجهة كل التغيّرات التي من شأنها أنْ تحدث اختلالات بما يعطّل مهامها ويقضي بزوالها من جراء عدم اكتسابها لموقع تنافسي.[2]

ولذلك تعتبر حاجة المؤسسة الإقتصادية للمعلومات بمثابة طاقتها المحرّكة، فحيويتها ونموها وتحقيقها للأهداف بل وتدفّق الإتصال فيها وعملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفّر المعلومات، وهذا ما أدّى إلى ظهور مفهوم "نظم المعلومات الإدارية" (Management Information Systems)، وما رافقه من ثورة في "تكنولوجيا المعلومات" (Information Technology / Technologie de l'Information) جعلت من الكثير من المختصين يستخدمون مصطلح ومفهوم "تكنولوجيا المعلومات" بصورةٍ مترادفةٍ مع "نظم المعلومات الإدارية"، باعتبار أنّ المصطلح الأخير كان يدلّ على "نظم المعلومات التي تستند على الحاسوب" (Computer-Based Information Systems).[3]

الفرع الأول: نظم المعلومات الإدارية

بينما تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية أحد أهمّ الحقول المهمّة للنظرية الإدارية وتطبيقاتها الحديثة بمختلف المؤسسات الإقتصادية، لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لأنظمة المعلومات الإدارية. ويتّضح بجلاء هذا الإختلاف في غياب التعريف المشترك والمقبول لهذا المفهوم ممّا يتطلّب استنباط المعنى الجوهري الذي يجمع مختلف التعاريف بهدف تحديد الفكرة الأساسية لأنظمة المعلومات الإدارية ودورها في إنجاز وظائف وأنشطة الإدارة.

بنظرةٍ تحليليّةٍ إلى مصطلح "نُظم المعلومات الإدارية" (Management Information Systems) نجد أنّه يتكوّن من ثلاثة عناصر أساسية: الإدارة (Management)، المعلومات (Information)، والنظام بالمفرد أو النُّظم أو الأنظمة بالجمع (Systems). ولعلّ هذه النظرة في تحليل المصطلح إلى مكوّناته وعناصره هي الأفضل أو الأنسب في وضع مفهوم نظم المعلومات الإدارية ضمن سياقه الصحيح ومضمونه العلمي والعملي الدقيق.

([1])- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية،** ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998م)، ص ص. 47-48.
([2])- علمي لزهر، **"أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية"،** (رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م)، ص. 98.
([3])- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات،** المرجع السابق، ص. 22.

وقد سبق وأنْ تناولنا كل المصطلحات الثلاثة بالتعريف، وبالنتيجة يمكن تقديم فهم موجز وبسيط لنُظم المعلومات الإدارية من خلال إعادة تركيب المصطلح عن طريق تشكيل العلاقة البنيويّة بين عناصره الثلاثة. وهنا لابدّ من الإشارة قبل تقديم هذا التعريف إلى أنّ نظم المعلومات الإدارية ليست حصيلة الجمع الجبري للنظام والمعلومات والإدارة، ليست تحصيلاً لحاصل، وإنّما هي التكوين المتفاعل بين مكوّنات وعناصر جوهريّة للنظم والمعلومات والإدارة. أو بتعبيرٍ آخر نظم المعلومات الإدارية هي أيّ توليفة أو تركيبة مُنظَّمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الإتصالات وموارد البيانات التي يتمّ جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستفيدين في الإدارة أو المؤسسة، وبعبارة أخرى فإنّ نظم المعلومات الإدارية هي تلك الأنظمة التي تتولّى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والوافية في الوقت والمكان المناسبين.[1]

لقد تعدّدت التعريفات الخاصّة بنظام المعلومات الإدارية باختلاف الخلفيات العلميّة والعمليّة لمُقدميها، ويمكن عرض أكثر التعريفات شيوعاً كما يلي أدناه:

- عرّف "جيمس سين" (James A. Senn) نظام المعلومات الإدارية على أنّه يعني:"نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائف التخطيط، والرقابة، والعمليات في المنظّمة. فهو يساعد عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات تصف الماضي والحاضر وتتنبأ بالمستقبل بشأن العمليات الداخلية، والمخابرات الخارجية للمنظّمة. وهو يوفّر بذلك معلومات موحّدة في التوقيتات المناسبة".[2]

- عرّفه "غوردون دافيز" (Gordon Davis) في دراسته ذائعة الصيت حول نظم المعلومات الإدارية سنة 1974م بأنّه:"نظام الآلة/الإنسان المتكامل لتجهيز المعلومات التي تدعّم وظائف وعمليات الإدارة".[3]

- وعرّفه "هودج" وآخرين (Hodge & All) بأنّه:"عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونقلها للأفراد المناسبين داخل المنظمة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي معين، ويواجه مشكلة ما داخل نسق تنظيمي معين ويحتاج حلها إلى وجود بعض الحقائق (المعلومات)، والتي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معيّنة".[4]

- وعرّفه "روبرت موردوك" و "جول روز" (Robert G. Murdick & Joel E. Ross) باعتباره:"مجموعة تتكوّن من الأفراد والأجهزة التي تتولّى عمليات جمع ومعالجة وخزن البيانات

([1])- **أنظر كل من:** - سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، المرجع السابق، ص ص. 18-19.
- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، المرجع السابق، ص. 55.

([2])- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص. 148. **نقلاً عن:** James A. Senn, **Information Systems in Management**, (California: Wadsworth, 1982).

([3])- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، المرجع السابق، ص. 32.

([4])- منال محدم الكردي، **نظم المعلومات الادارية**، (الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، د.س، ط)، ص. 186.

واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكّد عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تلبيّة حاجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام هذه المعلومات بفعّاليةٍ كبيرةٍ".[1]

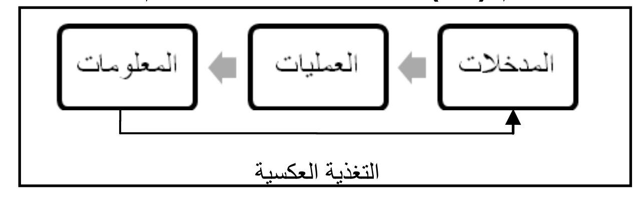
- وعرّفه "هنري لوكاس" (H. Lucas) بأنّه:"مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".[2]

من كلّ هذه التعاريف وغيرها يمكن ملاحظة أنّ نظام المعلومات الإدارية هو محور ولبّ المنظور المتكامل للعملية الإدارية في أيّ مؤسسة حيث يمثّل قنوات وخطوط الإتصال وتدفّقات البيانات (المُعطيات) والمعلومات بين المُكوّنات المتواجدة في المؤسسة سواء أكانت وحدات أو عمليات، كما يشتمل على كلّ البيانات أو المُعطيات والمعلومات المتّصلة بالأنشطة والمهام المرتبطة بالأداء والإستنباط.

من هذا المنطلق يعتبر نظام المعلومات الإدارية المدخل الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تشتمل على عديد من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمرتبطة معاً والتي يعتمد بعضها على بعضٍ وتعمل بانسجام كامل لتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة في التوقيت المناسب بغية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق الأهداف. وبذلك يعتبر نظام المعلومات حلقة متكاملة من القواعد والأساليب والبرامج وتطبيقاتها من ترتيب وتخزين واسترجاع ونقل المعلومات إلى مستويات الإدارة المختلفة لكي تؤدي مسؤولياتها بفعاليةٍ وكفاءةٍ.[3]

والشكل التالي يبيّن مكوّنات أو أجزاء أو عناصر نظام المعلومات:

الشكل رقم (18): أجزاء أو عناصر نظام المعلومات



المصدر: إعداد الباحث

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات

لقد أحدثت "تكنولوجيا[4] المعلومات" (**Information Technology / Technologie de l'Information**) طفرة في جميع نواحي الحياة وخاصّة في إدارة المؤسسات الإقتصاديّة من حيث خلقها للقيمة ولمزايا تنافسيّة جديدة، من خلال تجلياتها الإقتصادية والإدارية. ومن أجل هذا كان لابدّ

([1])- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، المرجع السابق، ص ص. 55-56. نقلاً عن: Robert G. Murdick & Joel E. Ross, **Information Systems for Modern Management**, 2 Ed, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs ; 1976), PP. 7-9.

([2])- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، المرجع السابق، ص. 18. **نقلاً عن:** Henry C. Lucas**, Information Systems : Concepts for Management**, London, Mcgraw-Hill, 1982.

([3])- محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص ص. 164-165.

([4])- تعدّ كلمة "تكنولوجيا" (Technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الإلتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف لـ"التقنية" (Technique) في حين يرى آخرون اختلافاً واضحاً بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكوّن من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي. ويعرّف المعجم (Webster) "التكنولوجيا" بأنّها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. أمّا "التقنية" كما يوردها المعجم ذاته بأنه أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنيّة، أو طريقة لإنجاز غرض منشود. **أنظر:** غسان قاسم اللامي، **إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية**، ط1، (عمان- الأردن دار المناهج، 2007م)، ص. 22. **نقلاً عن:**

- **Encyclopedia Britannic**, Inc., William and Halen Heming Way, Beton, U.S.A., 1975, Vol. 18, P. 21.
- **Webster Illustrated Contemporary Dictionary**, Encyclopedic Edition, Firguson Publishing Co., U.S.A., 1982, P. 755.

من تناول تعريف لـ"تكنولوجيا المعلومات" مع التطرّق لأهمّ المفاهيم الإقتصادية والإدارية المرتبطة بها:

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات: لقد عرّفت "تكنولوجيا المعلومات" بتعاريف كثيرة نكتفي منها بأهم التعاريف التالية أدناه:

- عرّفها "نعيم إبراهيم الظاهر" بأنّها:"مجموعة من الأدوات تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلّق بتجهيز المعلومات ومعالجتها".[1]

- وعرّفها "معجم مصطلحات إدارة الأعمال" بأنّها:"القسم التقني (الفني) من أيّ من أنظمة المعلومات، ويشتمل على الجزء الصلب، وعلى الجزء المرن (البرامج)، وعلى الشبكات، وقواعد المعلومات وجميع التقنيات التي تُسهّل إعداد وحفظ المعلومات. **ويُطلق عليها تعبير نُظم المعلومات** (Information Systems)".[2]

- أمّا عرّفها "غسّان قاسم اللامي" بأنّها:"تركّز على التقانات المتعلّقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة المعلومات المناسبة لا سيما التقانات المستندة على الحاسوب".[3] وبحسب كلّ من "تيربان"، "راينر" و "بوتر" (E. Turban, Jr Rainer & R. Potter) فإنّ تكنولوجيا المعلومات تمثّل **الجانب التقني من نظام المعلومات والبديل لتسميته.**[4]

والملاحظ من هذه التعاريف وغيرها، وجود منظورين لـ"تكنولوجيا المعلومات":[5]

* منظور جزئي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات ويعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرّد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بما في ذلك نُظُم المعلومات الإدارية)، أو مجرّد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات. بمعنى آخر، يعتبر المنظور الجزئي تكنولوجيا المعلومات مجموعة الأدوات المساعدة في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات.

* منظور كلّي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلّة واسعة تشكّل كلاً من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والإتصالات والأفراد وغيرها. بمعنى آخر، يهتمّ المنظور الكلّي بدراسة كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل المعلومات بأشكالها المختلفة.

ثانياً: أهمّ المفاهيم الإقتصادية والإدارية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات: يتطلّب القيام بالأعمال في العصر الرقمي نموذجاً جديداً للأعمال وممارستها العملية، فقد أنتجت التطوّرات في التكنولوجيا الحديثة بيئة جديدة للأعمال والتجارة والتسويق، أضافت للمؤسسات الإقتصادية طرق

---

(1)- نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص. 273.

(2)- شعاع للنشر والعلوم، **معجم مصطلحات إدارة الأعمال**، ط1، ترجمة: أمل عمر بسيم الرفاعي، (حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م)، ص. 298.

(3)- غسان قاسم اللامي، المرجع السابق، ص. 37.

(4)- المرجع نفسه، ص. 166. **نقلاً عن:** E. Turban, Jr Rainer & R. Potter, **Introduction Information Technology**, (New York: John Wiley & Sons ; 2001), P. 275.

(5)- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، المرجع السابق، ص ص. 20-21.

جديدة في التفكير والممارسة، حيث غيّرت الأنترنت والتكنولوجيا الأخرى الطرق التي تخدم بها المؤسسات الإقتصادية أسواقها وفي كيفية تقديم عروضها للعملاء. فقد امتزجت "تكنولوجيا المعلومات" بالميدان الإقتصادي والإداري أدّى إلى ظهور مفاهيم جديدة، أهمّها:[1]

1- الأعمال الإلكترونية (E-Business): استخدام الأرصفة الإلكترونية - شبكات الأنترانت، والإكسترانت، والأنترنت – في تأدية أعمال المؤسسة الإقتصادية.

2- التجارة الإلكترونية (E-Commerce): عمليات الشراء والبيع التي تدعّمها الوسائل الإلكترونية، أساساً الأنترنت. وللتجارة الإلكترونية أربع مجالات أنترنت أساسية هي:

أ- التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى المستهلك (Business-to-]E-Commerce B2C[Consumer): وهي بيع السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين في الخط المفتوح (Online).

ب- التجارة الإلكترونية من الأعمال إلى الأعمال (Business-to-]E-Commerce B2B[Business): وهي استخدام شبكات تجارة (B2B)، ومواقع المزادات، التبادل الفوري، كاتالوغات المنتجات في الخط المفتوح (Online)، مواقع للمقايضة، موارد خط مفتوح أخرى لتصل إلى عملاء جدد، خدمة العملاء الحاليين بفعّالية أكبر، والحصول على كفاءات الشراء وأسعار أفضل.

تحدث بعض التجارة الإلكترونية (B2B) في "تبادلات تجارة مفتوحة" (Open Trading Exchanges) وهي أماكن سوق إلكترونية ضخمة يجد فيها المشترون والبائعون بعضهم بعضاً في الخط المفتوح (Online)، ويتشاركوا في المعلومات ويكملوا العمليات الجارية بكفاءة.

وتجري التجارة الإلكترونية (B2B) من خلال مواقع خاصّة. فيتزايد عدد بائعي الخط المفتوح (Online) الذين يعدوا "شبكات التجارة الخاصة" ([Private Trading Networks [PTNs) بهم؛ وهي شبكات التجارة الإلكترونية (B2B) التي تربط بائعاً معيّناً مع شركائه في التجارة.

جـ- التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى المستهلك (Consume-to-]E-Commerce C2C[Consumer): وهي تبادل خط مفتوح (Online) للسلع والمعلومات بين المستهلكين النهائيين.

د- التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى الأعمال (Consume-to-]E-Commerce C2B[Business): وهي تبادل خط مفتوح (Online) يبحث فيه المشترون عن البائعين، ويعرفوا عروضهم، ويبدؤوا المشتريات، وفي بعض الأحيان يقودوا شروط العمليات الجارية.

3- التسويق الإلكتروني (E-Marketing): يتكوّن من جهود المؤسسة الإقتصادية في الإتصالات بالنسبة إلى منتجاتها وخدماتها وترويجها وبيعها على الأنترنت.

المطلب الثالث: نظام المعرفة

أن موضوع نظام المعرفة وإدارتها وتكنولوجيتها فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م)، ص ص. 1010-1017.

الإقتصادية يتطلب تحديد حدوده للتعرف عليه، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

الفرع الأول: إطار عام لإقتصاد المعرفة وإدارتها

ترتبط المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلّق بإدارتها وبنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الذكية، وأخرى تتعلق بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيّر النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاضد في اقتصاد المعرفة. ولهذا يجب تحديد إطارا عاما لإقتصاد المعرفة وإدارتها ونظامها وتكنولوجيتها.

أولاً: الإطار العام لإقتصاد المعرفة: يقوم الإقتصاد المعرفي حسب **"توماس ستيوارت" (Thomas A. Stewart)** على ثلاث ركائز:[1]

1- أنّ المعرفة أصبحت ما نشتريه ونبيعه ونفعله.. إنها عامل الإنتاج الأكثر أهمية؛ ففي عصر المعرفة تسيطر العقول على الأشياء وتوجّهها. ويحلّ العمل المعرفي مكان العمل البدني، ويتزايد عدد من يمكن تسميتهم "العاملون بالمعرفة البحتة" (الموظفون المهنيون، والموظفون الفنيون والهندسيون والعلميون- بعبارة أخرى: أفراد المؤسسة الذين يتقاضون أجورهم لكي يفكّروا).

2- صارت الأصول المعرفية – أيْ رأس المال الفكري – أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات من الأصول المادية والمالية؛ الأصل هو شيء يحوّل المادة الخام إلى شيء أكثر قيمة، والأصول المعرفية هي الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات والشبكات التي تجسّدها، الممكن استخدامها لخلق الثروة. إنّ رأس المال الفكري معرفة تحوّل المواد الخام وتجعل لها قيمةً أكبر، والمواد الخام يمكن أن تكون مادية مثل تركيبة كوكاكولا، وقد تكون معنوية غير ملموسة مثل المعلومات. فالمعرفة تستطيع أن تحلّ محل المادة في المنتجات، والمؤسسات التي تستطيع أن تستخدم الأصول المعرفية ببراعة أن تلغي نفقة وعبء الإحتفاظ بأصول مادية أو تعظم عائد تلك الأصول. فقد أصبحت الأصول الفكرية أهمّ من أيّ أصول أخرى لأنّ المعرفة وحدها هي التي تمكّن المؤسسات من تمييز عملها عن المؤسسات المنافسة لها، أما مصادر الميزة التنافسية الأخرى فهي آخذة في النضوب بسرعة.

3- لتحقيق الإزدهار واستغلال هذه الأصول، هناك حاجة إلى مفردات لغوية جديدة وأساليب إدارية جديدة وتكنولوجيا جديدة واستراتيجيات جديدة؛ إنّ كل الهياكل الرئيسية للمؤسسات – ركائزها القانونية، ونظم الحوكمة والإدارة والمحاسبة المطبقة بها – تقوم على نموذج للمؤسسة عفا عليه

(1)- توماس أ. ستيوارت، المرجع السابق، ص. 22-44.

الزمن... وفي بيئة الإقتصاد المعرفي الجديدة نحن سذّج كالأطفال حديثي الولادة، ولذلك يمكننا توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الإزدهار واستغلال الأصول الفكرية.

ثانياً: الإطار العام لإدارة المعرفة ونظامها: لم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا بعد ظهور اقتصاد المعرفة وتعاظم قيمة المعرفة باعتبارها مورداً إنتاجياً، وأَحد أهم أصول المؤسسة. لذلك تستخدم المؤسسات الحديثة إدارة المعرفة لتتمكن من استثمار جميع أشكال المعرفة وأنماطها بما في ذلك المعرفة الصريحة والضمنية وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بأنشطة تنظيم المعرفة وتوفير المعرفة المتاحة في أي مكان وفي أي وقت داخل المؤسسة الإقتصادية.

ويعني استثمار أنماط وأشكال المعرفة: استقطاب المعرفة، تخزينها، استرجاعها، تكوين المعرفة الجديدة، المشاركة بتكوين المعرفة الجديدة أو إعادة إنتاج المعرفة القديمة مع تطويرها وتحسينها من أجل خلق قيمة مضافة جديدة. بعبارة أخرى، يتمثل جوهر إدارة المعرفة بفن خلق قيمة للأصول غير الملموسة (Intangible Assets) أو رأس المال الفكري (Intellectual Capital).

هذا يعني أن إدارة المعرفة تهتم بأنشطة تحديد واستقطاب وتوزيع المعرفة الجوهرية للمؤسسة والمحافظة عليها. هذا الفهم لإدارة المعرفة يبدو أكثر وضوحاً وأشمل نطاقاً بسبب اعتماده على فكرة محورية تشكل أساساً لبناء مفهوم إدارة المعرفة والتي تتلخص بتكوين وإدارة التداخل الاستراتيجي بين عمليات استثمار رأس المال الفكري (استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة...الخ) ونظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (نظم إدارة المعرفة ونظم المعلومات الذكية) وذلك من أجل تحقيق الميزة الاستراتيجية المؤكدة للمؤسسة الإقتصادية. ولذلك عرّف نظام إدارة المعرفة بأنّه:"تفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية (وهم الفنيون المتخصصون في نظم المعلومات والأفراد المستخدمين لتلك النظم داخل الموسسة)، والموارد المادية (وهي أجهزة الحاسوب والبرامج...إلخ)، والذي يهدف إلى نقل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة لهدف التعلّم ونشر الخبرة التي يمكن من خلالها إنشاء معرفة جديدة تحقّق التميّز للمؤسسة".[1]

وعليه فالإطار العام لإدارة المعرفة يمكن استنتاجه من خلال نشاطين رئيسيين:

- النشاط الأول يمثل علاقة الأفراد بإدارة المعرفة (People-Track KM) حيث يميل الباحثون والممارسون في هذا الحقل إلى التركيز على المضامين الفلسفية والسلوكية والاجتماعية والنفسية لإدارة المعرفة.
- النشاط الثاني يمثل علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة (IT-Track KM) ويتطلب بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة (نظم المعلومات الذكية وغيرها).

([1])- حبّاينة محمد، **"نظم معلومات المعرفة كأداة لتفرّد المنظّمة فى قطاع الهاتف النقال للإتصالات فى الجزائر"**، مجلة **"الإصلاحات الإقتصادية والإندماج فى الإقتصاد العالمي"**، مجلة سداسية تصدر من مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية وإستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي (REDSIEM)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 13، 2012م، ص. 62.

ثالثاً: النظام المعتمد على قواعد المعرفة: مع ازدهار نظم المعلومات انتقل الإهتمام من التركيز على القرارات إلى التركيز على المعرفة، وظهرت تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على قواعد المعرفة أو النظم المعتمدة على قواعد المعرفة، ومثلت هذه التزاوج الكبير بين النظم والتكنولوجيا. وقواعد المعرفة (Knowledge Bases) هي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي عل حقائق (Facts) وقواعد معينة (Rules) حول مجال خبرة معينة يعمل النظام الخبير على استخدامها للتوصل إلى قرارات معينة. أو هي بتعبير آخر بنك تجمع فيه كل الحقائق والمعلومات والقواعد والقوانين والإجراءات المنهجية المتعلقة بموضوع معرفي محدد.[1]

وعليه يكون النظام المعتمد على المعرفة (Knowledge Based System) هو مجموعة الحقائق في مجال معيّن ومجموعة من البرمجيات التي تساعد على استكشاف حقائق جديدة أو التوصل إلى قرارات متقدمة. ومن أهم تطبيقات نظم قواعد المعرفة الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence) والنظم الخبيرة (Expert Systems / Intelligence Systems).[2]

الفرع الثاني: رأس المال الفكري

رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**)[3] هو المعرفة لكن أيّ معرفة؟ العامل قد يتقن عزف البيانو بمهارةٍ، ولكن هذه المعرفة قد لا تفيد. فالموهبة الموسيقيّة لأحد عمال المصنع لا تقدم حلولاً للعملاء. رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة للمؤسسة. ما بالك إذا كان عامل المصنع الذي يتقن عزف البيانو يعمل في إنتاج البيانو أو يعمل في أوركسترا. في هذه الحالة فإنّ تلك المعرفة تعتبر رأسمالا بشريّاً. بالطبع في هذه الحالة تصبح مهارة العامل ذات قيمة عالية لمؤسسته. رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها. المعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة. فقد يكون لدى أحد عمال المصانع فكرة رائعة لتحسين الإنتاج،

---

(1)- أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، المرجع السابق، ص. 39. وص. 41.

(2)- المرجع نفسه، ص. 208.

(3)- لقد بدأ استخدام مصطلح **"رأس المال الفكري" (Intellectual Capital)** أوّل مرّة في سنة 1958م فيما يبدو، حينما **اثنان من المحلّلين الماليين** في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم، إلاّ أنّ رأس المال الفكري لمثل هذه الشركات ربّما يعدّ أهمّ عناصرها على الإطلاق، وأشارا إلى أنّ أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح "العلاوة الفكرية" (Intellectual Premium). ظلّت الفكرة نائمة لمدّة ربع قرن بعد ذلك، إلى أن ذكر **"والتر وريستون" (Walter Wriston)** الرئيس السابق لبنك (Citicorp) الأمريكي أنّ بنكه ومؤسسات أخرى يمتلكون رأس مال فكريّاً ذا قيمة مالية لا يقيسه المحاسبون (والهيئات المنظّمة للبنوك).

وفي نفس الفترة تقريباً حار السويدي **"كارل إيريك سفيبي" (Karl-Erik Sveiby)** في أمر السلوك الشاذ للشركات المعتمدة على المعرفة بكثافة في أسواق الأسهم، وبدأ في إجراء دراسة أسفرت عن أوّل تحليل لطبيعة رأس المال الفكري. وقد لاحظ "سفيبي" وزملاؤه ومجلة (Affarsvalden) السويدية، أنّ نموذج المجلة الخاص بها لتقدير قيمة الإصدارات العامة الأولية للأسهم تعذّر تطبيقه على الشركات عالية التكنولوجيا، واستنتج "سفيبي" أنّ هذه الشركات تمتلك أصولاً غير مذكورة في المستندات المالية أو متضمنة في نموذج المجلة. وقام "سفيبي" مع مجموعة من أقرانه بتكوين **"مجموعة القديس كونراد"** في 1987/11/12م، لمحاولة معرفة كنه هذه الأصول. وفي عام 1989م وضع "سفيبي" والمجموعة في كتاب "الميزانية العمومية غير المنظورة" (Den Osynliga Balansakningen Ledarskap) حجر الأساس لجانب كبير ممّا جاء بعد ذلك، من خلال التوصّل لتصنيف لرأس المال الفكري. وقد ذهبوا إلى أنّ الأصول المعرفية يمكن أن توجد في نواح ثلاث: **قدرات أفراد الشركة**، و**هيكلها الداخلي** (براءات الإختراع، النماذج والكمبيوتر والنظم الإدارية) و**هيكلها الخارجي** (العلامات التجارية، السمعة، والعلاقات بالزبائن والموردين). ولا يزال نموذج "سفيبي" لرأس المال الفكري قائماً مع بعض التعديلات من قبل آخرين. ويطلق الآن على أجزاء النموذج عادةً إسم **"رأس المال البشري"**، و**"رأس المال الهيكلي (أو التنظيمي)"**، و**"رأس مال الزبائن (أو العلاقي)"**.

بعد ذلك بفترةٍ قصيرةٍ؛ نجح **"ليف إدفينسون" (Leif Edvinsson)** وهو مدير تنفيذي بشركة الخدمات المالية السويدية (Skandia) في إقناع إدارته بتعيينه "مديراً لرأس المال الفكري"، وأصبحت "سكانديا" مختبر دراسات رأس المال الفكري الأبرز والأهمّ في عالم الأعمال. في هذه الأثناء عكف **"إيكوجيرو نوناكا" (Ikujiro Nonaka) و"هيروتاكا تاكيشي" (Hirotaka Takeuchi)** في اليابان على تطوير فكرة أنّ أحد الأنشطة الأساسية للشركات – وإحدى الوسائل الرئيسية التي تخلق بها الثروة – هو خلق المعرفة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، راح إخصائيو الذكاء الإصطناعي يتعلّمون كيفية تحويل الخبرة البشرية إلى برمجيات، فيما اكتشف مستشارو إعادة الهندسة (الهندرة) إمكانية تحسين سرعة وأداء الشركات عن طريق إدارة تدفقات المعلومات والمعرفة الجارية خلالها. وفي سنة 1991م، كتب **"توماس أ. ستيوارت" (Thomas A. Stewart)** مقالاً رئيسيّاً عن رأس المال الفكري في مجلّة (Fortune)، وكانت تلك المرّة الأولى التي تولي فيها صحافة الأعمال اهتماماً بالموضوع، دون الرجوع –حسبه- إلى "سفيبي" أو "نوناكا" وتطرّق بالكاد لموضوع الذكاء الإصطناعي، ولم ير أنّ رأس المال الفكري يمكن أن يكون له أيّ صلة بإعادة الهندسة (الهندرة). **أنظر:** توماس أ. ستيوارت، المرجع السابق، ص ص. 12-14.

لكن لا يصبح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى حيز التطبيق. لا طائل من وراء أيّ معرفة دون وضعها موضع التطبيق.[1] ولذلك يطلق "توماس ستيوارت" (Thomas Stewart) على "رأس المال الفكري" إسم "الأصول المعرفية"، ويعرفه بأنّه: "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات والشبكات التي تجسّدها، الممكن استخدامها لخلق الثروة".[2]

لقد أصبح من المتعارف عليه القول إنّ رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية هو مجموع رأس مالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، المنهجيات، البرمجيات، الوثائق والمستندات وغير ذلك من النواتج المعرفية الاصطناعية) ورأس مالها من الزبائن (العلاقات بالعملاء). وتوجد لدى كلّ مؤسسة أنواع رأس المال الثلاثة، إلاّ أنّ البعض يركّز على نوعٍ واحدٍ أكثر من غيره.[3] ولذلك يتواجد رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية في ثلاثة مواقع:[4]

أولاً: العاملين (رأس المال البشري): فعامل المصنع الذي يقدم اقتراحا لزيادة أرباح المؤسسة يعتبر رأس مال فكري للمؤسسة. وينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلولا نافعة للعملاء.

لا يشكّل كل العاملين في المؤسسة رأس مال فكري، فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة ومهارات العامل أو الموظف بالنسبة لتكوين ثروات المؤسسة. فالباحث الكيميائي الذي يخترع دواء مهمّاً أو مدير المصنع الذي يقلّل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه، كل هؤلاء أمثلة لرأس المال البشري. ولكن الجملة التي تتكرّر كثيراً من أنّ "العاملين هم رأس المال الأساسي للمؤسسة" هي بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري الفكري.

ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري؛ فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:

1- **أنّها متميّزة:** أيْ أنّه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى المؤسسات المنافسة.

2- **أنّها إستراتيجيّة:** أيْ أنّ هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أنْ يدفع العميل ثمناً للحصول عليها.

هذه المقاييس تساعدك على التعرف على أي العاملين يمثلون أصولا للمؤسسة بحق بمساهمتهم في رأس مالها الفكري، وأيهم يمثل عبئا يجب التخفف منه.

ثانياً: نظام العمل (رأس المال الهيكلي): لا يكفي أن نقول أنّ لدى المؤسسة أفرادا ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة، ثمّ نتوقّع أنْ ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائياً. فالعاملون يعملون داخل

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الخامسة، العدد 19، أكتوبر/تشرين أول 1997م، ص. 2. **نقلاً عن:** Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Currency & Doubleday, 1997.

([2])- توماس أ. ستيوارت، المرجع السابق، ص. 31.

([3])- المرجع نفسه، ص. 34.

([4])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة"**، المرجع السابق، ص. 2. **نقلاً عن:** Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Currency & Doubleday, 1997.

نظام معيّن. يشبه هذا النظام محرّك السيارة، حيث يشغل العاملون مكانة التُروس فيه، بينما الهيكل التنظيميّ هو المحور الذي يثبت كلّ ترس في مكانه الصحيح ويمدّه بالزيت لتسهيل الحركة والوقود للعمل. اختلال الهيكل أو فشله يؤدي إلى تعطل السيارة حتى لو كانت التُروس سليمة. هيكل العمل الفعّال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات. وكما تحتاج التروس إلى صيانة وتشحيم، فإنّ العاملين يحتاجون لنظام فعّال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

ثالثاً: العملاء (رأس المال الزبائني): يستطيع العملاء إعطاء المؤسسة أكبر قدرٍ من المعلومات والمعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل المؤسسة كلّ شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجات المؤسسة وخدماتها. لذلك على المؤسسة أنْ تنشئ نظاماً فعّالاً لتحصيل المعلومات المفيدة. فرقم تليفون العميل مثلاً لا يعتبر معلومة استراتيجية. أما تفضيلات هذا العميل والعلاقة التي بناها مندوب المبيعات معه فهي بالتأكيد رأس مال فكري لأنّها ترشد المؤسسة إلى وضع خططها وأهدافها.

قلنا إنّ معلومات وخبرات العملاء في التعامل مع خدمات ومنتجات المؤسسة هي أحد الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري.

تعقدت العلاقات بين العملاء والمؤسسة في عصر المعلومات. والسبب هو أن العملاء اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي. فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة العميل تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها. فمثلا إذا كنت أحد عملاء شركة "فيدرال إكسبرس"، وتقوم بإرسال طرد عن طريق الشركة بالبريد السريع فإنّ تكنولوجيا المعلومات تتيح لك تتبع مسار الطرد حتى وصوله للمستلم. إذن تكون أنت كعميل مسيطراً على الموقف، ولست تحت رحمة شركة بريد للبحث عن طرد تصرّ هي أنّها لم تتسلمه أبداً. مثال آخر لانتقال القوّة إلى العملاء نجده في مجال صناعة الطيران. فنظم الحجز بالكمبيوتر تتيح للراكب أنْ يقارن بسهولة بين العروض العديدة لشركات الطيران المختلفة لاختيار أفضلها بالنسبة له.

السؤال الآن: كيف يمكن للمؤسسة إدارة رأسمالها من العملاء؟ أي كيف يمكنها الاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء مثلا، في عصر منح العملاء كل هذه المعلومات وكل هذه القوة؟

الحلّ هو تكوين حلف مع العملاء، بشكلٍ يفيد الطرفين معاً. فمن خلال الاتصال بالعملاء يمكن للمؤسسة أن تعرف رأيهم في إدخال بعض التحديثات على منتجاتها القائمة وقياس استجاباتهم لها بحيث تقدر ربحية هذه التحديثات للمؤسسة ولهم. بعد ذلك تسألهم إن كانوا على استعداد لدفع ثمن أعلى للحصول على التحديثات الجديدة، حتى يمكنهم، هم أيضاً أنْ يطلبوا من عملائهم دفع أثمان أعلى لمنتجاتهم.

المطلب الرابع: نظام المعلومات التسويقية ونظم المعلومات الإستراتيجية

رأينا بأن بيئة المؤسسة الإقتصادية، ومنها بيئة التسويق، متغيرة ومعقدة، كما رأينا ضرورة نظام معلومات إداري للمؤسسة الإقتصادية فضلا عن تكنولوجيا المعلومات، ولهذا يجب عليها النظر في كيفية تطوير وإدارة المعلومات ليس عن عناصر البيئة المهمة (العملاء، المنافسة، ... إلخ) وحسب، بل وعن كل شيء تقريباً، وهذا ما يستلزم تصميم نظام معلومات التسويقي فعّال، باعتبار أن التسويق يتعامل أكثر مع البيئة الخارجية للمؤسسة، فهو الوسيط بين المؤسسة وبين العملاء والمنافسين والموردين والموزعين والبنوك...إلخ، من أجل الوصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات الصحيحة، بل وتتزايد أهمية المعلومات بالنسبة للتسويق كأصل استراتيجي مهم جدّاً، لدرجة أنّ تحليل هذه المعلومات التي تجمع في قواعد البيانات الداخلية، ومن خلال بحوث التسويق والذكاء التسويقي، دفع بالمؤسسات الإقتصادية إلى تطوير نظم برامج وأساليب خاصة سميّت إدارة علاقة العميل (Customer Relationship Management) وأيضا "إدارة معرفة العميل" (Customer Knowledge Management)، ونظم المعلومات الإستراتيجية.

الفرع الأول: نظام المعلومات التسويقي

يعتبر **نظام المعلومات التسويقي (Marketing Information System)** أحد نظم المعلومات الفرعية الوظيفية داخل المؤسسة الإقتصادية، والذي يمكن تعريفه من خلال أهم التعاريف التالية:

- عرف "فيليب كوتلر" و "جاري ارمسترونج" نظام المعلومات التسويقي بأنه:"أفراد ومعدات وإجراءات لجمع معلومات وترتيبها وتحليلها وتقويمها وتوزيع المعلومات اللازمة والموقوتة والدقيقة على متخذي قرارات التسويق".[1]

- أمّا "ويليام كينغ" (William R. King) فيعرفه بأنه:"أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المؤسسة، والذي يختص بتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، وتخزينها وتشغيلها، واسترجاعها، وإرسالها لمراكز إتخاذ القرارات للإستفادة منها في تخطيط ومراقبة العمليات التسويقية".[2]

- وعرّفه "زيد منير عبوي" بأنّه:"عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالدقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة".[1]

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 228.

([2])- أمنية محمود حسين محمود، المرجع السابق، ص. 9. **نقلا عن:** William R. King, **Marketing Information System**, (N. Y: Mason – Charter Publishers, Inc., 1989), P. 46.

([1])- زيد منير العبوي، **نظم المعلومات التسويقية**، ط1، (عمان- الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008م)، ص. 166.

ويلعب نظام المعلومات التسويقي دوراً هاماً داخل المؤسسات الإقتصادية باعتباره النظام الوحيد الذي يحتوي على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتحدد على أساسها التنبؤات الخاصة بالسوق وكذلك طلبيات العملاء، وتعد هذه المعلومات بمثابة المحرّك الأساسي الذي تستمد منه النظم الفرعية الأخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة التعليمات الخاصة بما يجب إنجازه في الفترات الزمنية المستقبلية.

ومن خلال نموذج "كوتلر" و"ارمسترونج" لنظام المعلومات التسويقي، فإنه يبدأ بمستخدمي المعلومات (مديري التسويق، الشركاء الداخليين والخارجيين، وآخرون) وينتهي بهم، حيث يبدأ بالتداخل مع مستخدمي المعلومات لتقويم احتياجات المعلومات (Assess Information Needs)، وبعد ذلك يطوّر المعلومات المطلوبة (Develops Needed Information) من قواعد بيانات المؤسسة الداخلية، وأنشطة الذكاء التسويقي، وبحوث التسويق. ويساعد بعد ذلك المستخدمين في تحليل المعلومات (Information Analysis) لوضعها في الصيغة الصحيحة لاتخاذ القرارات التسويقية، وإدارة علاقات العميل. وأخيراً فإن نظام المعلومات التسويقي يوزّع (Distribute) معلومات التسويق، ويساعد المديرين في استخدامها في قراراتهم.[1] وفيما يلي أجزاء هذا النظام:

أولاً: تقويم احتياجات معلومات التسويق (Assessing Information Needs): يخدم نظام المعلومات التسويقي مديري التسويق، وبقية المديري الآخرين بالمؤسسة، كما يخدم الشركاء الخارجيين (العملاء، الموردين، وكالات تسويق...إلخ). ولذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار احتياجات كل هؤلاء المستخدمين وغيرهم، ولذلك يعتبر نظام المعلومات التسويقي جيداً إذا وازن بين المعلومات التي يريد المستخدمون الحصول عليها وبين ما يحتاجوه فعلاً وبين ما يمكن تقديمه.[2]

ثانياً: تطوير معلومات التسويق (Developing Needed Information): يمكن حصول إدارة التسويق على المعلومات اللازمة من المصادر التالية أدناه:

1- قواعد البيانات الداخلية (Internal Databases): هي تجميعات إلكترونية للمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر البيانات في المؤسسة".[3] فهي تقدم معلومات عن مبيعات المؤسسة، تكاليفها، مخزوناتها، تدفقاتها النقدية، وحسابات المدينين والدائنين.

2- الذكاء التسويقي (Marketing Intelligence): توفر أنشطة هذا الذكاء المعلومات اليومية عن التطورات في بيئة التسويق الخارجية. والهدف من ذكاء التسويق هو تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتقويم إجراءات المنافسين وتتبعها، وتقديم تنبيه مبكّر بالفرص والتهديدات. ولذلك يعرّفه حسب البعض، كما يلي أدناه:

---

(1)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 227-228.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 229-230
(3)- المرجع نفسه، ص 231.

- يعرّف "كوتلر" و "ارمسترونج" الذكاء التسويقي بأنّه:"التجميع والتحليل النظميين للمعلومات المتاحة بصورة عامة عن المنافسين، والتطورات في بيئة التسويق".[1]

- أمّا "معجم مصطلحات إدارة الأعمال" فيعتبره:"أسلوب في تحصيل وتحليل وتقويم المعلومات المُتوفّرة والمُعلنة عن الأسواق وعن المنافسين وعن التطوّر في بيئة التسويق".[2]

لقد ازدادت أهمية الذكاء التسويقي لدرجة تعدد أساليب جمع المعلومات عن المنافسة تتراوح بين البحث في الإنترنت (كالاطلاع على قواعد البيانات الموجودة في الخط المفتوح)، البحث والنبش في نفايات المنافسين، التجسس على العاملين لدى المنافسين، وتدريب العاملين على كيفية الحصول على المعلومات بذكاء من المنافسين أو مواجهة ذكائهم...إلخ.

3- بحوث التسويق (Marketing Research): تتكوّن هذه البحوث من جمع المعلومات المناسبة لمشكلة تسويقية محدّدة تواجهها المؤسسة الإقتصادية. ويمكن تعريفها بالشكل التالي:

- يعرّفه "كوتلر" و "ارمسترونج" بأنّه:"تصميم البيانات المرتبطة بحالة تسويق محدّدة تواجه التنظيم، وجمعها، وتحليلها، وإعداد تقرير بها بطريقة نظمية".[3]

- وتعرفها "الجمعية الأمريكية للتسويق" (American Marketing Association) بأنها:"عملية منتظمة لتجميع وتحليل وتقييم المعلومات ذات الصلة بمشكلة تسويقية معينة تواجه المؤسسة".[4]

ولأهمية بحوث التسويق لدى المؤسسات الإقتصادية الكبرى تقوم بإنشاء أقسام خاصة بهذه البحوث والتي تعمل مع مديري التسويق على معرفة المشكلات التسويقية وتطوير خطة لبحثها وتنفيذها وإعداد تقارير عنها.

ثالثاً: تحليل معلومات التسويق (Information Analysis): تحتاج المعلومات المجموعة في قواعد البيانات الداخلية، ومن خلال الذكاء التسويقي، وبحوث التسويق، إلى مزيد من التحليل. كما قد يحتاج المديرون إلى مساعدة في تطبيق المعلومات على مشكلات وقرارات تسويقية. ولذلك يمكن أن يشمل تحليل المعلومات مجموعة من النماذج التحليلية (كنماذج اتخاذ قرارات أفضل للمزيج التسويقي، وتصميم أفضل لمناطق البيع، والتنبؤ بالمبيعات...إلخ)، كما يمكن أن تشمل تلك المساعدة تحليلاً إحصائياً متقدّماً.[5]

وفي السنوات الأخيرة ، انتبه مديرو التسويق انتباهاً خاصاً لتحليل بيانات العملاء الأفراد، وحصلت الكثير من المؤسسات الإقتصادية الآن، أو طوّرت نظم برامج وأساليب تحليل خاصّة تسمى "إدارة علاقة العميل" (CRM) – الذي تناولناه في الفصل الأول[1] - تجري تكاملا لمعلومات العميل

([1])- المرجع نفسه، ص 232.
([2])- شعاع للنشر والعلوم، المرجع السابق، ص. 362.
([3])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص 236.
([4])- توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، (القاهرة- مصر: دار الفكر العربي، 2002م/2003)، ص. 29. **نقلا عن:** American Marketing Association, **Report of the Definitions Committee**, (AMA ,hicago, 1961).
([5])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 260.
([1])- راجع الفرع الثاني من المطلب الثاني في المبحث الرابع من الفصل الأول السابق، ص ص. 194- 196.

من كل المصادر، وتحلّلها بعمق، وتطبق النتائج لبناء علاقات عميل أقوى. بل أن الأمر قد تطوّر إلى الأخذ بمفهوم جديد هو **إدارة معرفة العميل (CKM)** وهو ما سنتناوله في الفرع الثالث الآتي.

رابعاً: توزيع معلومات التسويق واستخدامها (Distributing and Using Information):

يجب أن يتيح نظام المعلومات التسويقي المعلومات للمديرين والآخرين الذين يتخذوا قرارات تسويقية روتينية أو غير روتينية لمواقف خاصة أو قرارات فورية، أو الذين يتعاملوا مع العملاء يومياً. وهذا يعني تقديم تقارير أداء منتظمة، تقارير عن البحوث التسويقية، والجديد المتعلق بالذكاء التسويقي. ولذلك يشمل توزيع المعلومات إدخال معلومات في قواعد بيانات، وجعلها متاحة بطريقة سهلة للمستخدم، حيث:[1]

1- تستخدم الكثير من المؤسسات الإقتصادية **شبكات "أنترانت" (Intranet)** لتسهيل هذه العملية، حيث توفّر الإنترانت الإتصال بمعلومات البحث والتقارير المخزة ووثائق العمل المشتركة ومعلومات الإتصال للعاملين...الخ.

2- تسمح المؤسسات الإقتصادية للعملاء الرئيسيين وأعضاء شبكة القيمة بالإتصال بالحساب، ومعلومات المنتوج، وبيانات أخرى عند الطلب على **شبكات "الإكسترانت" (Extranet)**. ويمكن أن يتصل الموردون والعملاء وأعضاء شبكة آخرون بشبكة إكسترانت للمؤسسة لتجديد حساباتهم وترتيب المشتريات والتأكد من الأوامر مقابل المخزونات لتحسين خدمة العميل.

3- يمكن لمديري التسويق عن طريق **"الإنترنت" (Internet)** الإتصال بنظام المعلومات التسويقي في أيّ وقت ومن أي موقع (المنزل، المطار، الفندق، بلد آخر...إلخ) للحصول على المعلومات التي يديروها مباشرة وبسرعة، ويحللوها ويعدوا تقاريراً وعروضاً.

الفرع الثاني: إدارة معرفة العميل (CKM)

قلنا في المطلب السابق أنّ على المؤسسة أنْ تنشئ نظاماً فعّالاً لتحصيل المعلومات المفيدة من العميل، وتساءلنا عن كيفية إدارة المؤسسة لرأسمالها من العملاء، وهذا يعني الحاجة إلى المزيد من التحليل لمعلومات قواعد البيانات الداخلية، ومعلومات الذكاء التسويقي، ومعلومات بحوث التسويق، ولتحقيق ذلك تحوّلت المؤسسات الإقتصادية لإدارة معلومات تفصيلية عن العملاء من خلال الأخذ بمقولة "جعل معلومات العميل دم حياة المؤسسة"[2]، وبالتالي تبنّت المؤسسات مفهوماً جديداً هو **إدارة معرفة العميل (CKM) (Customer Knowledge Management)** والذي يعتبر من أدبيات إدارة المعرفة الذي يساهم في بناء أنشطة المعرفة بالمؤسسة، من خلال دمجه بمفهوم **إدارة علاقة العميل (CRM) (Customer Relationship Management)** المذكور سابقاً[1]، لتحسين علاقة المؤسسة بعملائها عن طريق آلية إدارة المعرفة. ومن بين أهمّ التعريفات لهذا المفهوم:

---

(1)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 268-269.
(2)- المرجع نفسه، ص. 263.
(1)- راجع الفرع الثاني من المطلب الثاني في المبحث الرابع من الفصل الأول السابق، ص ص. 194- 196.

- تعريف كل من "مايكل جيبر"، "مريوس ليبولد" و "جيلبير بربست" (Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst) لإدارة معرفة العميل (CKM)، بأنّها:"أسلوب استراتيجي يُمكّن المؤسسات من وضع إطارعمل لها يُجنّب عملاءها استلام المنتجات غير الملائمة، وإشراكهم في بناء المعرفة".[1]

- وتعريف "سلومان" (Salomann) لها بأنّها:"الإستعانة بالمعرفة للعملاء (مثل معلومات المنتوج)، ومن العملاء (مثل أفكارهم حول تحسينات المنتوج)، وحول العملاء (مثل متطلباتهم وتوقعاتهم) لتحسين قدرة المؤسسات المتعلقة بالعميل".[2]

وتأسيساً على هذين التعريفين، فإنّ المعرفة التي يمتلكها العميل تشير إلى جانبين مختلفين من المعرفة، هما:[3]

- المعرفة التي يمتلكها العميل حول المسائل المتعلّقة بالسلع والخدمات التي يبدي اهتماماً بشرائها.
- المعرفة التي ينبغي للمؤسسة امتلاكها والتي يمكن استخدامها لمساعدة العميل في اتخاذ قرار الشراء.

وهذا التمييز يفترض وجود عملية تبادل معرفة تفاعلية ما بين المؤسسة والعميل؛ حيث يقوم العميل أحياناً بتزويد المؤسسة بالمعلومات، بينما تقوم المؤسسة في حالات أخرى بتزويد العميل بالمعلومات أيضاً.

وعليه يمكن للمؤسسة اعتبار العملاء كمصدر من مصادر المعرفة من خلال الحصول عليها منهم، بإشراكهم في خلق القيمة وبالتالي حصول المؤسسة على مزايا معرفية تستطيع بها تحويل المعرفة الضمنية للعملاء إلى معرفة صريحة تُمكّنها من خلق ولائهم لمنتجاتها.

وعلى هذا أساس التعريفين السابقين لـ"إدارة معرفة العميل" (CKM) (Customer Knowledge Management) فضلاً عن التعريفات السابقة لـ"إدارة علاقة العميل" (CRM) (Customer Relationship Management)، وجب التمييز ما بينهما، والجدول التالي أدناه يوضّح مقارنة بينهما بحسب كل من "مايكل جيبر"، "مريوس ليبولد" و "جيلبير بربست" (Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst) و كل من "قارصيا ميرولو" و "عنابي" (M. Garcia-Murillo & H. Annabi):

([1])-Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst, « **Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value** », **European Management Journal**, Vol 20, Numéro 5, 2002, P. 461.

([2])- سكر فاطمة الزهراء، **"إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24(2011م) و 25 (2012م)، ص. 322.

([3])- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، ط1، (أبو ظبي – الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005م)، ص ص. 132-133.

الجدول رقم (4): المقارنة بين إدارة معرفة العميل وإدارة علاقة العميل

البعد	إدارة معرفة العميل	إدارة علاقة العميل
متطلبات المعرفة	توافر خبرة التعامل مع العملاء	توافر قاعدة بيانات العملاء
المعلومات	تجارب العميل وخبراته	بيانات
الوسيلة	شخصية	التكنولوجيا
أساس المدخل الإداري	الحصول المباشر على المعرفة من العملاء	استنباط المعرفة عن العملاء من قاعدة بيانات المؤسسة
الأهداف	إشراك العملاء في بناء القيمة المتبادلة مع المؤسسة. تشخيص مجالات تحسين الخدمة وتطوير المنتوج.	إنشاء قاعدة بيانات العملاء مع المحافظة على العملاء الرئيسيين. تشخيص العملاء المربحين.
الإتجاه	من طرفين	من طرف واحد
دور العملاء	دور إيجابي لإشتراك العملاء في خلق قيمة المنتوج	دور سلبي
دور المؤسسة	تحويل العملاء إلى شركاء في خلق القيمة بفعالية	بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء
دور العاملين	تجميع المعرفة من المحادثات مع العميل	ضئيل جدّاً

المصدر: إعداد الباحث. بالإعتماد على المصدرين التاليين:
- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، المرجع السابق، ص. 140. **نقلاً عن:** M. Garcia-Murillo & H. Annabi, «**Customer Knowledge Management**», **Journal of the Operational Research Society**, Vol. 53, N. 11, 2002, P. 877.
-Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst, « **Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value** », **European Management Journal**, Vol 20, Numéro 5, 2002, P. 461.

ولذلك يختلف مدخل إدارة المعرفة عن مدخل إدارة العلاقة مع العميل: فإدارة العلاقة مع العميل تستهدف التعرّف إلى العميل في محاولة لإستثمار كل حالة من حالات التفاعل معه، بينما يستهدف مدخل إدارة المعرفة التي يمتلكها العميل التعلّم من العملاء وفهم حاجات المعرفة لديهم. ولا يميّز هذا المدخل ما بين العملاء استناداً إلى ربحيتهم أو تكلفتهم. فالعملاء المكلِّفون قد يكونون مهمّين للمؤسسة إذا تعلّق الأمر بالمعلومات التي يوفّرونها.[1]

الفرع الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية

أدى التطور السريع في استخدام نظم المعلومات، وبخاصة نظام المعلومات التسويقي و"تكنولوجيا المعلومات والإتصال"[1]، إلى ظهور **نظم المعلومات الاستراتيجية (Systèmes d'Information Stratégiques)**، والتي أصبحت الأداة الرئيسية المستخدمة في جميع المؤسسات والمنظمات العالمية، بفعل قدرتها المتطورة في تعزيز المراكز التنافسية لتلك المؤسسات. وبالتالي فقد بات مصير كل مؤسسة اقتصادية يتحدد - في ظل المتغيرات المتسارعة الحالية - بما تمتلكه من نظم معلومات إستراتيجية تحقق من خلالها تفوقاً تنافسياً على باقي منافسيها. وبصفة عامة تُعد نظم

(1)- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، المرجع السابق، ص. 140.
(1)- تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC) توصف بأنها:"جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات".

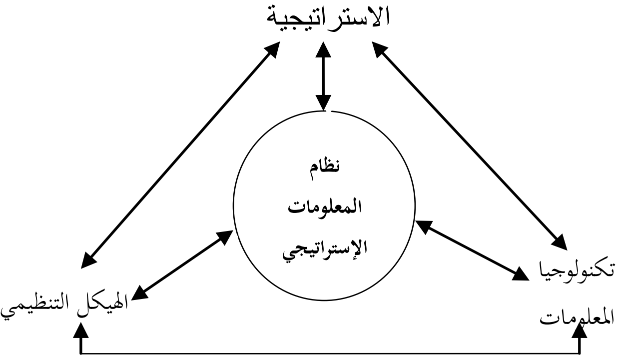
المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة في مجال نظم المعلومات. فقد ظهر هذا المفهوم كنتيجة للتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي في مجال الحاسبات والإتصالات، إضافة إلى عدم قدرة باقي نظم المعلومات على توفير كافة المعلومات اللاّزمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وعموماً يمكن التمييز بين نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات التقليدية من خلال الربط بين طبيعة النظم ونوع التأثير الذي يمارسه النظام في إطار علاقة المؤسسة ببيئها الداخلية والخارجية. فإذا كان تأثير النظام محصورًا في البيئة الداخلية ومتغيراتها، توصف بأنها نظم معلومات تقليدية. أما إذا تعّدى التأثير إلى البيئة الخارجية ومتغيراتها، فعندئذ توصف بأنها نظم معلومات استراتيجية - لأنها تؤثر في المستوى الاسترتيجي للمؤسسة - فإذا كانت هذه النظم متناغمة مع أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها فإنها تمتلك تأثيراً في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.[1]

ويمكن تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها تلك:"النظم التي تقوم بدعم أو تكوين الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال. وتتميز هذه النظم بقدرتها الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام. ويتم ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم وقدرتها المعنوية على زيادة الأداء والإنتاجية"[2].وهي:"النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تُسهم في دعم أو تشكيل الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة في المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها".[3]

ولتوضيح الفكرة أكثر، يتعين التطرق لما يعرف بالمثلث الاستراتيجي، باعتبار نظام المعلومات الاستراتيجي هو ملتقى للأقطاب الثلاثة الفعّالة في المؤسسة والتي تشكل المثلث الاستراتيجي، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): المثلث الاستراتيجي



Source: Pascal Vidal & al, **Systèmes d'Information Organisationnels**, (Paris- France: Pearson Education, 2005), P.127.

([1])- شريف غياض و دغمان راضية، **"نظم المعلومات الإستراتيجية، العولمة وإستراتيجية التحالف: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 06-07 ديسمبر 2011م).
([2])- كامل السيد غراب، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري**، (الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999م)، ص52.
([3])- حسنى علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل، 2005م)، ص.21.

يشرح هذا الشكل العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات تساعد أساساً على تحديد إستراتيجية المؤسسة وتدعمها، والاستراتيجية تحدد وتنظم الهيكل التنظيمي، وهذا الأخير يحدد إستعمالات تكنولوجيا المعلومات ويحدد الاتجاهات التي تشكل في مجملها الاستراتيجية. ومنه نستنتج، أن تداخل وتكوّن هذه العلاقات بين الأقطاب الثلاثة تعد الأساس في تكوين ونشوء نظام المعلومات الاستراتيجي.[1]

المطلب الخامس: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي

إن المنظمات والمؤسسات الكبرى اليوم تبحث عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها ومتغيراتها وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ما يضمن تدعيم قدرتها على الدفاع أو الهجوم قصد الاستمرارية وامتلاك أكبر حصة في السوق، ما يجعل هذه المؤسسات تتبنى مفهومي: "اليقظة"[2] (Veille) أي التنبه والتفطن إلى رصد البيئة، و"الذكاء"[3]، أخذاً للحذر من عدم تتبع متغيرات البيئة بشكل مستمر، للحصول على المعلومات الصحيحة بقصد استباق حدوث ما يسبب فرصاً للإستعداد لإستغلالها، أو مخاطر للإستعداد لتجنبها، بهدف إبقاء المؤسسة في حالة مراقبة دائمة لكل متغيرات البيئة.

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية

من أكثر المفاهيم استخداماً للتعبير عن "اليقظة" مفهوم "الرادار"، لأنها نشاط يقوم على متابعة متغيرات البيئة بمختلف أبعادها، لا سيما منها ما يتعلق بالتكنولوجيا والمنتجات المنافسة والمرتبطة، وكذا ما يتعلق بالقوانين والسياسات، ولذلك فإن اليقظة نشاط يستند بشكل أساسي على نظام المعلومات الذي يعد نواة له.[4]

وتعرّف اليقظة بأنها:"ذلك النشاط المرتبط بالبحث عن المعلومة ومعالجتها ونشرها بهدف استغلالها من قبل المدراء وغيرهم".[1] أو هي:"متابعة ورصد مختلف التطورات المحيطة بالمؤسسة في مختلف المجالات".[2]

من التعاريف السابقة، نجد أن اليقظة، ينبغي أن تشمل مختلف الأبعاد، ولذلك نجد هناك اليقظة البيئية (القوانين، السياسات الحكومية، الضرائب... إلخ)، اليقظة التجارية (حاجات ورغبات العملاء، الموردين، المزعين... إلخ)، اليقظة التكنولوجية (معرفة المعطيات العلمية، براءات الاختراع... إلخ) اليقظة التنافسية (تحركات المنافسين، قدراتهم، استراتيجياتهم، منتجاتهم... إلخ) واليقظة الإستراتيجية

([1])-Pascal Vidal *et al*, **Systèmes d'iInformation Organisationnels**, (Paris- France: Pearson Education, 2005), P. 127.

([2])- اليَقَظةُ والاسْتِيقاظ: نَقِيضُ النوْمِ. وهي الانْتِباه من النوم. وأَيْقَظْته من نومه أي نَبّهته فتَيَقَّظ، وهو يَقْظان. ورجل يَقِظ ويَقُظ: كلاهما على النسب أي مُتَيَقِّظ حذِر. رجل يقُظٌ ويقِظ إذا كان مُتَيَقِّظاً كثير التيَقُّظ فيه معرفة وفِطْنة وتيقّظ فلان للأمر إذا تنبّه.

([3])- الذَّكاءُ، ممدودٌ: حِدَّةُ الفُؤاد. والذَّكاءُ: سُرْعة الفِطْنَة. ويقال: ذَكا يَذْكُو ذَكاءً، وذكُوَ فهو ذكِيٌّ. ويقال: ذكُوَ قَلْبُه يَذْكُو إذا حَيَّ بَعْدَ بَلادَةٍ، فهو ذكِيٌّ. والذَّكاءُ في الفَهْمِ: أَن يكون فَهْماً تامّاً سريع القَبُولِ.

([4])- بولقمح هدى، **"اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات"**، مجلة **"مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م، ص. 59.

([1])- حديد رتيبة و حديد نوفيل، **"اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، (ورقلة- الجزائر: يومي 8-9 مارس 2005م).

([2])- رحيم حسين، المرجع السابق، ص. 43.

(لها أبعاد وجوانب متعددة فهي تشمل: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة الإجتماعية... إلخ).[1]

وتعتبر **اليقظة الإستراتيجية (Veille Stratégique)** عملية إعلامية استباقية من قبل المؤسسة إذ تستمع إلى إشارات مبكرة من بيئتها الاجتماعية والاقتصادية من أجل فتح فرص خلاقة وتقليل المخاطر (التهديدات).

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى كشف الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولات العميقة. وهي ترتكز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات. وهي تمثل امتيازا تنافسيا بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بها.[2]

هذا وتشتغل اليقظة الإستراتيجية طبقا لآليتين؛ هما آلية التحكم وآلية الإنذار:[3]

أولا: آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

ثانيا: آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين يقومون بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي

منذ الثمانينيّات من القرن العشرين الميلادي الماضي، أخذ **الذكاء الاقتصادي (l'Intelligence Economique)** بعض أهميته، حيث كانت اليقظة التكنولوجية بمثابة أحد العناصر الممهّدة له. فقد أصبح مديري المنظمات والمساهمين فيها يشعرون بضرورة دراسة السوق والمنافسة، بالإعتماد خاصة على التطور التكنولوجي، وذلك بواسطة دراسات تكميلية للوصول إلى مراقبة مستمرة للبيئة المعقدة والمتغيرة للمنظمات.[1] وهو ما يكشف لنا عن كيفية الإنتقال من مفهوم **"اليقظة"** إلى مفهوم **"الذكاء"**.

وفي سنة 1994 رسّمت "المحافظة العامة للتخطيط" (Commissariat général du plan) ممارسة الذكاء الإقتصادي في فرنسا بالتعريف التالي:"يمكن تعريف الذكاء الإقتصادي كمجموعة أعمال بحث المعلومة النافعة ومعالجتها ونشرها على الأعوان الإقتصاديين. وتؤدى مختلف هذه

---

(1)- بولقمح هدى، المرجع السابق، ص. 62.

(2)- المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية، **"اليقظة الإستراتيجية"**، 2011/05/24م، موقع **"المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية"** (http://www.ires.ma/ar/).

(3)- بومدين يوسف، **"آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"**، مداخلة في المؤتمر الدولي الرابع حول **المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف الجزائر: يومي 8-9 نوفمبر 2010م).

(1)-A. Bloch , **l'Intelligence Economique**, (Paris-France: Economica, 1996), P. 14.

الأعمال قانونياً بكلّ ضمانات الحماية الضرورية للمحافظة على الذمّة المالية للمؤسسة في ظل أفضل شروط الجودة، والوقت والتكاليف".(1)

ولقد تم إختيار مصطلح "الذكاء" لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح "اليقظة"، فهو عبارة عن:"نظام يساعد لإتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية التكنولوجية والآثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والمخاطر (التهديدات). كما أنها ترتكز أساساً على المعلومات الإستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لإحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي معيّن".(2) وهذا يعني قدرة المؤسسة على التأقلم مع البيئة المحيطة بها. ولذلك يرتكز هذا المفهوم على الأفكار الأساسية التالية:فكرة إنتاج المعلومة؛ فكرة دوران، حيازة، معالجة وبث المعلومة؛ وفكرة المعلومة المفيدة والملائمة.(3)

ولذلك يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يوجّه لكل المؤسسة، ويستعمل من طرف الكل، على عكس اليقظة التي توجّه الأهداف الجزئية للمؤسسة (يقظة تكنولوجية، يقظة التنافسية، يقظة تجارية... إلخ)، وتستعمل من طرف جماعة متخصصة حسب نوع اليقظة. فالذكاء الإقتصادي يشمل كل أنواع اليقظة.(4) حيث نلاحظ أن أنشطة اليقظة محتواة في الذكاء الإقتصادي، كما نلاحظ أن هذا الأخير عادة ما يستعمل في إطار الإقتصاد الكلي في حين يستعمل مصطلح اليقظة في إطار الإقتصاد الجزئي والمؤسسة الإقتصادية.(5)

وتفضِّل بعض الأدبيات وبخاصة الأمريكية منها إستعمال مصطلح **"الذكاء التسويقي" (Marketing Intelligence)** المذكور سابقاً باعتباره مصدر هام من مصادر المعلومات اللازمة لإدارة التسويق.

---

(1)-Olivier Meier , **DICO du Manager**, (Paris-France: Dunod, 2009), P. 106.

(2)- بومدين يوسف، المرجع السابق.

(3)-B .Martinet, **l’Intelligence Economique** , 2ème Ed, (Paris-France: Editions d'Organisation, 2001), P. 12.

(4)-B. Besson & J.C. Possin, **Du Renseignement à L'Intelligence Economique**, 2éme Ed, (Paris-France: Dunod, 2001), P. 27.

(5)- كاريش صليحة، **"اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة "**، مجلة **"مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م، ص. 87.

المبحث الثالث: مناهج صياغة إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية

لقد كان لكبر حجم المؤسسات الإقتصادية وسعة نشاطاتها وتنوع خدماتها ومنتجاتها، في خضم بيئة معقدة ومتغيرة، إلى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والإتصالات، أثر واضح في محاولة البحث عن تفكير جديد وآليات ومداخل جديدة تساعد المؤسسات الإقتصادية على تحقيق أهدافها. حيث شكّل التفكير الإستراتيجي والمدخل الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية عاملاً هاماً لها في ضمان بقائها واستمرارية نموها.

وقد شهد الفكر الإستراتيجي تطورات هامة تشكّلت على إثرها مدارس فكرية متقاربة أحياناً ومتباعدة في أحيان أخرى، جعل المؤسسات تنتهج مناهج مختلفة لصنع استراتيجياتها أو تطويرها أو تعديلها، بغية مواجهة التغيرات الحادثة في بيئتها ومن أجل تحقيق أهدافها، والمنهج الذي تنتهجه هذه المؤسسات يدعى عملية **صياغة**[1] **الإستراتيجية" (Strategy Formulation)**. وتعتبر هذه العملية حجر الزاوية بالنسبة لـ"الإدارة الإستراتيجية"[2] التي تتوق إلى النجاح، وكما تعتبر أيضاً الخطوات الأساسية التي يجب تفحصها والتأكد منها قبل الشروع في اتخاذ القرارات التي سوف يتوقف على نتائجها مصير المؤسسة ومستقبلها. ومهما يكن فإنّ الإستراتيجية هي نتيجة لأحد مناهج ثلاث؛ **منهج عقلاني** أساسه العقلانية، و**منهج سياسي** أساسه تفاعل القوى ومحصلة لتأثيرها ونفوذها، و**منهج بيروقراطي** أساسه القواعد والإجراءات التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

إنّ توسع المؤسسات الإقتصادية وتشابك أعمالها، والتحديات التي تواجهها في ظل بيئة مضطربة بشكل متسارع، وضرورة الإستجابة لهذه التحديات والمؤثرات البيئية كان له دوره البارز في إبراز أهمية إدارة هذه المؤسسات الإقتصادية في ظل المنافسة والبيئة الحركية بعقل إستراتيجي، يمكّنها من التكيّف بشكل أكبر، ممّا دعى لإنتقال مصطلح "الإستراتيجية" من الميدان العسكري إلى ميدان الأعمال، بل ونشوء مجال من مجالات الدراسة هو "الإدارة الإستراتيجية" نال اهتماماً واسعاً منذ العقود الأخيرة من القرن العشرين الميلادي الماضي.

الفرع الأول: الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال

بدأ وتطور مصطلح "الإستراتيجية" في المجال العسكري، ومنه انتقل إلى مجال إدارة الأعمال منذ العقد الخامس من القرن العشرين الميلادي الماضي، وتناول مفهوم أو مصطلح **"الإستراتيجية"**

([1])- هناك من يستخدم عدّة مصطلحات غير مصطلح "صياغة"، مثل: تصميم، تكوين، رسم، وضع...إلخ وقد تبنينا مصطلح "صياغة"، لدلالته الدقيقة، لأنّ الصَّوْغُ: مصدر صاغَ الشيءَ يَصُوغُه صَوْغاً وصِياغةً وصُغْتُهأَصوغُه صِياغةً وصِيغةً وصَيْغُوغةً. ورجل صائِغٌ وصَوَّاغٌ وصَيَّاغٌ هو صَوَّاغُ الحَلْي وعَملُه الصِّياغةُ والشيءُ مَصُوغٌ.والصَّوْغُ: ما صِيغَ. وهذا شيء حسَنُ الصِّيغةِأَي حسَنُ العَملِ. يقال:صاغ شعراً وكلاماً أي وضعه ورتَّبَه. يَصُوغُ الكلامَ ويُزَوِّرُهُ. وصاغَه اللهُصِيغةً حَسَنةً أي خَلَقَه، وصِيغَ على صِيغَتِه أي خُلِقَ خِلْقَتَه، وصاغَ اللهُ الخلقَ يَصُوغُها.

([2])- سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية (ص 339-371) وإلى علاقتها بمناهج صياغة الإستراتيجية (ص 346) في المبحث الأول من الفصل الثالث الآتي.

(Strategy/Strategie) الموجود في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية/اللاتينية، يبيّن ذلك من خلال ثلاث فرضيات حول أصل هذا المصطلح، كلها تتمحور حول المجال العسكري:[1]

<u>الفرضية الأولى:</u> أن مصطلح "الإستراتيجية" تتركب من كلمتين إغريقيتين: (Stratos) أي "الجيش"، و(Agein) أي "الدفع إلى الأمام" أو "القيادة"، أي أن الإستراتيجية هي "الجيش الذي ندفع به إلى الأمام" أو "قيادة الجيش".

<u>الفرضية الثانية:</u> وصل طرفي المصطلحين (Stratos) و(Agein) نحصل على (Strategos) وهذا يعني "الجنرال" أو "القائد المنتخب". أما الصفة منها (Strategikos) والتي تجمع (Strategika) فهي تعني "وظائف وأعمال الجنرال" بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني "الصفات التي يمتلكها الجنرال". أي أن الإستراتيجية هي "فن القيادة للجيش" أو بشكل أشمل هي "فن القيادة".

وتفيد الاستخدامات المحددة لكلمة"جنرال" (Strategos) في تلك الفترة التاريخية أنها تصف الشخص على أنه مكون من مجموعة من الأبعاد أو بالأحرى الخصائص وهي كالتالي:[2]

1- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ، وأن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، وتمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

2- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة فهو يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة الهامة التي تعتمد أساسا على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة، في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمداد سالكة، وخلق الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها عندما تسمح الفرصة وهذا ما يسمى بالعقل الإستراتيجي متعدد الأبعاد.

3- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جيدا أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترب منه أو يبتعد دون أن يسقط في إحدى حوافه الخطيرة. إنه يراقب ويتتبع ويتصنت بأذن حساسة على ما يجري من مداولات إستراتيجية عند الخصوم وعند الحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء، كما يتتبع ويحلل كل ما يقال بين صفوف قواته وبين صفوف أعدائه. كما أنه أيضا ذلك الشخص الذي يعرف متطلبات النصر في معارك البقاء ويعلم أنه لديه أدوار هامة وشاقة يجب أن يؤديها بقوة وصبر من أجل أن يكون قادراً على تحقيق أهدافه، وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:[1]

- يحدد بدقة نقاط القوة والضعف لديه ولدى أعدائه في ساحة المعركة.
- يناور لجذب الآخرين لعقد التحالفات للتأثير في مجرى المعركة لصالحه.

([1])- **أنظر كل من:**- بهلول نسيم، **في الإستراتيجية**، (بوزريعة- الجزائر: دار هومة، 2010م)، ص ص. 16-17.
- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 30.

([2])- نوري منير، **التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2004م-2005م)، ص. 80.

([1])- الصغير ميسم، **"المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي- دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **<u>تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية</u>**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر، يومي 6-7 ديسمبر 2011م).

- يفاوض أعداءه لتحقيق أكثر الشروط ملائمة لتحقيق السلام ووقف الحرب.
- يفاوض قيادته لتزويده بما تحتاجه قواته من دعم وفي الوقت المناسب.
- يمارس دوره في تحفيز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجاً واحدا لا يتجزأ.

الفرضية الثالثة: أن مصطلح "الإستراتيجية" تتركب من كلمتين إغريقيتين: (Stratos) أي "الجيش" و(Gia) أي "الأرض"، أي أن الإستراتيجية هي "الجيش الذي يعسكر في منطقة ما ويكون في حالة حرب".

وقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947م، مع المحاولة الرائدة التي بدأها الباحثان "فون نيومان و مورغنسترن" (Von Newman & Morgenstern) في مؤلفهما عن "نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي" (Theory of Games and Economic Behavior)، عندما حدّدا فيه العلاقة بين تحركات المنظّمة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها؛ فإنْ اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معيّنة فهي استراتيجية.[1] وقد ازداد الإهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظّمات، وهكذا انتقل المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الإقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص.[2]

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال

تزخر أدبيات الإدارة بالتعريفات والشروحات التي تعكس معنى الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال، ولذلك نرى من المناسب تقديم بعضها والتعليق عليه، على النحو التالي أدناه:

- عرّفها "دراكر" (Drucker) بأنها:"تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد".[1] أو هي:"تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقّق الأهداف المنتخبة".[2]

نلاحظ أن "دراكر" ربط بين الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي؛ فالتحليل البيئي هو البداية الحقيقية في التفكير الإستراتيجي، وبالتالي تأكيده على خطوة التحليل عند صياغة الإستراتيجية، كما ركز على عنصر الموارد.

- وعرفها "توماس" (J.G Thomas) على أنّها:"خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".[3]

([1])- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل، 2004م)، ص.25.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 30.
([1])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 25. **نقلاً عن:** Peter Drucker, **The Practice of Mnagement**, (New York : Harper and Row Publishers, 1954), P. 1.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 31.
([3])- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، (الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م)، ص. 2.

ونلاحظ أن "توماس" يرى في الإستراتيجية وسيلة لتحقيق رسالة المنظمة في المجتمع، وتهدف إلى خلق التطابق بين أهداف المنظمة وبين غايتها، وبين رسالة المنظمة وبيئتها.

- وعرفها كل من "تريجو" و "زيمرمان" (B.B. Tregoe & J.W. Zimmerman) بأنّها:"تصوّر المنظّمة لما تريد أنْ تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظّمة إلى هذا الوضع. فهي الإطار المرشد لهذه الإختيارات (تتّصل بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد) التي تحدّد طبيعة منظمة ما واتجاهها".[1]

نلاحظ أنّ "تريجو" و "زيمرمان" يفرّقان بين ما الذي ترجوه المنظّمة لكيانها في المستقبل؟، وبين كيف تصل إليه؟، رغم العلاقة الموجودة بينهما. فهو يعتبر بأنّ الإستراتيجية هي تحديد المنظّمة لذاتها مستقبلاً، ليكون إطاراً لمجالات الإختيارات السابقة.

- ويعرفها "هنري منتزبرغ" (H. Mintzberg) على أنها:"قوى وسيطة بين المنظّمة وبيئتها، وتحتوي أنماط من القرارات المنظّميّة للتعامل مع البيئة".[2] أو هي:"قوى وسيطة بين المنظمة والبيئة، أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمية التي تتعلق بالبيئة".[3] ويضيف على هذا المفهوم مجموعة مضامين ليتوصل لما يعرف بـ (Five P's Strategy)، فالإستراتيجية لديه عبارة عن: خطة (Plan)، حيلة (Ploy)، نمط (Pattern)، مركز (Position) ومنظور فكري (Perspective).

نلاحظ أنّ الإستراتيجية عند "منتزبرغ" عبارة عن همزة وصل بين المنظّمة والبيئة، فهي قوّة بيد المنظمة تستعملها للتكيّف مع بيئتها، وتستخدم القرارات لتحقيق الملائمة بيم المنظّمة والبيئة بما تسمح به الموارد المتاحة.

- أما "بورتر" (Porter) فعرّفها بأنّها:"عملية بناء وضع منفرد للمنظّمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤدّيه المنافسون".[1]

نلاحظ أنّ "بورتر" يعتبر المنافسة مجال للإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، وأنّ هذه الإستراتيجة يقودها العملاء.

- أما "أنسوف" (I. Ansoff) فقد اعتبر الإستراتيجية على أنّها:"كل قرار يدور حول اختيار الثنائي (منتوج/سوق)".فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي وذلك في ظروف عدم التأكد.[2]

وقد نقح "مارتيني" (A. Martinet) هذا التعريف، حيث رأى أنّه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة واعتبر الإستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء

([1])- بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الطبعة العربية، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، (القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1988م)، ص. 18.

([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 32.

([3])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 25. **نقلاً عن:**- H. Mintzberg, **The Struturing of Organization**, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1979), P. 25.

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 33.

([2])- I. Ansoff, **Stratégie de Développement de l'Entreprise**, (Paris-France: Organisation, 1987), P. 20.

عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتركيب بينها، إذ ذكر أنّ الإستراتيجية هي:"مجموعة من القرارات والتصرّفات المتعلقة باختيار الوسائل والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف".[1]

- وأمّا "موريس ألان" (Maurice Alain) فقد عرّف الإستراتيجية على أنّها:"تنظيم لأنشطة وأعمال مرتبطة برؤية لبلوغ هدف أو أهداف في الأجل المتوسط أو الطويل".[2]

نلاحظ هنا حسب "موريس" أنّ الإستراتيجية عبارة عن تنظيم وفق رؤية لتحقيق الأهداف.

إنّ الإختلاف في تحديد مفهوم الإستراتيجية ناتج عن النّظر إلى الإستراتيجية من زاويا متعددة ومختلفة. وقد حاول كل من "هوفر" و "شندل" (Hofer & Schendele) تقديم مقارنة بين المفاهيم المتداولة للإستراتيجية فوجدا أنّ الإختلاف ينشأ في ثلاث مجالات أساسية، وهي:[3] سعة مفهوم استراتيجيّة الأعمال، تنوّع عناصر الإستراتيجيّة، وشموليّة عمليّة صياغة الإستراتيجيّة.

الفرع الثالث: التفكير الإستراتيجي

إنّ أيَّ بداية لتناول التفكير الإستراتيجيّ هي إبراز الجوانب التي يختلف فيها هذا النوع من التفكير عن غيره. وهو – أيْ التفكير الإستراتيجيّ – يختلف عن التفكير العادي، لأنّ المفكرين الإستراتيجيين يعتبرون في الواقع أصحاب رؤية (Visionaries)، أو منظّرين، ولذلك يجب وصف خصائص المكونات الرئيسية لعملية التفكير الإستراتيجي باعتبارها رؤية وليس مجرد فكر:[4]

1- النظر إلى الأمام: وهو عبارة عن التنبؤ بالمستقبل، قائم على الحس والإدراك لأشياء لا يمكنها أن تستمر، أي محاولة التنبؤ بما هو غير قادر على الإستمرار بالإعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.

2- النظر بعيداً: وهو عملية بناء المستقبل نفسه، أي القيام بإختراع عالم لن يتحقق وجوده إلا بالسعي إلى إختراعه.

3- النظر إلى الخلف: وهو فهم الماضي، وتحليل الإتجاهات.

4- النظر من أعلى: وهو للتوصل إلى الصورة الكاملة الحقيقية.

5- النظر إلى أسفل: وهو رسم صورة من خلال تجميع التفاصيل والجزئيات.

6- النظر إلى الجانب: وهو الإبداع في الإلتفات إلى أمور غير تقليدية لا يلتفت إليها الآخرون.

7- النظر من خلال كل ما سبق: أيْ النظر إلى الأمام وبعيداً من خلال النّظر إلى الخلف، تماما مثل النظر من أعلى من خلال النظر إلى أسفل وإلى الجانب. والمفكر الذي يريد أن يكون استراتيجياً عليه النظر من خلال هذه المكونات جميعها. ولذلك فإنّ تجميع هذه العناصر يوصلنا في النهاية إلى كيفية جعل التفكير الإستراتيجي يعمل كأداة بصرية.

---

(1)- A. Martinet, **La Stratégie**, (Paris-France: Vuibert, 1983), P. 13.

(2)- أمير حذفاني، **بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية**، (باتنة- الجزائر: دار الشيماء، 2012م)، ص. 52. **نقلاً عن:** Maurice Alain, **L'Entreprise en Face la Stratégie**, Edition Maxmill, 2002, P. 70.

(3)- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 43. **نقلاً عن:** Hofer C. W. & Schendel Dan, **Strategy Formulation Analytical Concepts**, (St. Paul : West Publishing Co., 1978), P. 14.

(4)- مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التخطيط الإستراتيجي..هل يخلو المستقبل من المخاطر؟**، ط2، الإشراف العملي: عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك 44، (القاهرة- مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك PMEC"، 2005م)، ص ص. 114-119.

يلتبس عند البعض بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وتأثير ذلك على صياغة الإستراتيجية، بسبب الفهم غير الدقيق لدور التخطيط طويل المدى. فهذا الأخير أداة مفيدة وضرورية، تحدد اتجاه المنظمة، ولكنه لا يدعو إلى التفكير الإستراتيجي أي التفكير فيما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وبعبارة أخرى فإن الوصول إلى المستقبل من خلال التخطيط طويل المدى لا يشجع المديرين على قيادة مستقبل منظماتهم.(1)

ويفسّر الكثير التفكير الإستراتيجي، على أنّه تخطيط استراتيجي، ولكنّ الأمر ليس كذلك، فالتخطيط الإستراتيجي رغم أهميته في التفكير الإستراتيجي إلاّ أنّه لا يعتبر كافياً لدرجةٍ تجعلنا نستغني عن هذا الأخير، لأنّ التخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الإستراتيجي.(2) أو على الأقلّ يكمل كل منهما الآخر، فجوهر التخطيط الإستراتيجي هو محاولة لمضاعفة وتعميق الإستفادة بما يجري في عقل المخطط الإستراتيجي الملهم من رؤية وبصيرة وإلهام وخبرة وتجربة.(3)

المطلب الثاني: مناهج صياغة الإستراتيجية

إنّ المطلّع على أدبيات الإستراتيجية – ومنها تعريفها كما رأينا سابقاً - يجد هناك خلطاً بين الإستراتيجية كـ**"صَيْرُورَة"** وبين صياغتها كـ**"سَيْرُورَة"** فكرية وعملية، فالكثير لم يميّزوا بين **صيغة** الإستراتيجية (كنتيجة) وبين **صياغة** الإستراتيجية (كتفكير وعمل). فرغم أنّ صيغة الإستراتيجية تعتمد وتتوقّف على كيفية صياغتها وتتأثر بطبيعتها ونوعيتها، إلا أنّ ذلك لا يعني أن ليس هناك فرقاً بينهما؛ فالإستراتيجية كصيغة تتم صياغتها بكيفية معيّنة. ولذلك رأى بعض الكتاب إن عملية صياغة الإستراتيجية تبدأ بعد تحديد الأهداف وصياغتها، وتنتهي قبل عملية التنفيذ، ورأى آخرون أنها تأتي بعد عملية تحديد الأهداف، وتسبق عملية التقييم والاختيار والتنفيذ.

ووفق تعريفنا للإستراتيجية فإنّ عملية الصياغة تبدأ بتحديد المهمة والأهداف بعد تحليل البيئة وتنتهي مع السياسات عند البدء بمرحلة تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية.(1)

وعليه فإن الإستراتيجية وعمليتها يمكن أن تكون ثمرة لأحد مناهج ثلاث، كالتالي أدناه:

- منهج عقلاني؛ يستخدم الخطوات العقلانية، حيث يكون لدى متخذ القرار كل المعلومات الضرورية، حين يشرع باتخاذ القرار الذي يقود إلى أفضل النتائج وأحسنها.

- منهج سياسي؛ حيث يكون القرار نتيجة لتفاعل القوى ومحصلة لتأثيرها ونفوذها، ينتج عن مفاوضات ومساومات بين أشخاص (Acteurs) في حالة لعبة سياسية.

- منهج بيروقراطي؛ حيث يكون القرار نتيجة تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تم وضعها في الماضي.

---

(1)- بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، المرجع السابق، ص ص. 26-28.
(2)- مركز الخبرات المهنية للإدارة، المرجع السابق، ص ص. 14-15.
(3)- محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية**، (القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة)، 2003م، ص. 7.
(1)- سنتطرق إلى **عملية صياغة الإستراتيجية** في الفرع الثالث من المطلب الثاني من المبحث الأول في الفصل الثالث الآتي، ص ص. 361-362.

الفرع الأول: المنهج العقلاني في صياغة الإستراتيجية

يقوم المنهج العقلاني على افتراض العقلانية في تصرّفات المؤسسة وقراراتها اتجاه علاقاتها بالبيئة، التي تتميّز بمنافسة مطلقة.[1] ويتميز بفكرة أنّ حل المشاكل هو حلّ علميّ كميّ، وأنّ الهدف من إتخاذ القرار هو اختيار البديل الذي يحل المشكلة. كما يميّز هذا المنهج بين الوسائل والأهداف، ويقارن بين البدائل، ويوازن بين التكاليف والأرباح، وبين الأهداف والنتائج، والخيار العقلاني يعني تعظيم القيم، بالبحث عن طريق يقود إلى الحل الأمثل، أو إلى الهدف الذي حدّد بشكل عقلاني.[2]

يمكننا تلخيص **الإطار الأساسي لنموذج التصرّف العقلاني**، ثم التطرق من خلاله **للخطوات الرئيسية في الإستراتيجية العقلانية للمؤسسة**:

<u>أولا:</u> الإطار الأساسي لنموذج التصرّف العقلاني: ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية لنموذج التصرّف العقلاني كما يلي أدناه:[3]

1- تحديد الأهداف، أو تعريف المشكلة.

2- البحث عن البدائل أو عن طرق العمل والحلول.

3- التنبؤ بنتائج كل بديل أو طريقة أو حل وفقاً لإحتمالات تحققها أو حصولها.

4- تقييم كل بديل أو حل على أساس نتائجه، وآثاره على تحقيق الأهداف.

5- اختيار أفضل البدائل التي يتوقع أنها سوف تحقق الأهداف أو تحل المشكلة.

<u>ثانيا:</u> خطوات صياغة الاستراتيجية العقلانية للمؤسسة: يعتبر مؤيدو هذا المنهج، الإستراتيجية على أنّها نتيجة وأنّ **صياغتها هي عبارة عن عملية تحليلية**، وأن المهام الرئيسية المتفق عليها في صياغة الإستراتيجية العقلانية للمؤسسة، تتمثل في:[1]

1- تقييم التوجّهات التي تنزع إليها البيئة، بعد تحديدها وتحليلها.

2- تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي يحتمل أن تواجهها المؤسسة في بيئتها.

3- إنشاء فلسفة خاصة بالمؤسسة.

4- تحديد أهداف المؤسسة.

5- استخلاص البدائل الإستراتيجية وتقييمها، واختيار تلك التي تمكن من الحصول على مصفوفة أعمال متوازنة وواعدة.

من الملاحظ أنّ المنهج العقلاني يستخدم الخطوات العقلانية المتسلسلة للوصول إلى الخيار، كما أنه يعتبر **فرضي أمري**[2] لأنه يملي الطريق الذي يتوجب اتباعه والمراحل أو النقاط التي يفترض

([1])- رحيم حسين، المرجع السابق، ص. 67.
([2])- يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق، ص. 199.
([3])- المرجع نفسه، ص. 200.
([1])- المرجع نفسه، ص. 206.
([2])- يجدر التفريق والتمييز بين المنهج العقلاني والمنهج الأمري؛ حيث أن هذا الأخير يعني وصفا دقيقا لطريق يجب اتباعه أو مخططا يبين للأفراد ما يجب عليهم اختياره أو القيام به. ولذلك يمكننا القول بأن المنهج العقلاني أمري، ولكن ما هو أمري قد لا يكون بالضرورة عقلانيا. **راجع:** المرجع نفسه، ص. 201.

أن يتضمنها. وهو أيضا **اقتصادي** لأنه يسعى إلى أهداف اقتصادية (النمو، الربح...إلخ) أو لأنه يأخذ بالإعتبار العناصر الإقتصادية والتقنية فقط. ويفترض أن **المؤسسة تستطيع التصرّف كشخص واحد،** حيث توجه جهودها كاملة نحو تحقيق الأداء المرجو أو الهدف الذي تمّ تحديده بوضوح بعد تحليل دقيق للمؤسسة وبيئتها، ويتم الوصول إلى هذا الهدف وتحقيقه عن طريق **اتباع مزيج أمثل من الوسائل والجهود التي يمكن حشدها ببساطة دون أية معارضة داخلية أو خارجية.**[1]

فالمنهج العقلاني ذو بعد اقتصادي يمثّل أهمية كبيرة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة، بل إنّه عُرِض كصيغة بدأت بها العملية التخطيطية.[2]

ثالثا: فلسفة التخطيط الاستراتيجي العقلاني: إنّ المنهج العقلاني يقوم على أساس فلسفة في التخطيط الإستراتيجي هي **"فلسفة الأمثلية" (Optimizing)**[3] والتي تمّ تطويرها من قبل الإقتصاديين ورجال الأعمال، ولاحقاً عُزّزت هذه الفلسفة بمبادئ الإدارة العلمية الكلاسيكية، وهي ترى أنّ تعظيم الأرباح، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر إلى أقصى حدّ، وخفض التكاليف ضرورة حتمية من ضرورات الخطة، كما أنها تهتم بعمل أحسن ما يمكن عمله، وليس مجرّد العمل الجيد والممتاز والكافي. تعتبر هذه الفلسفة أن الخيارات المعروضة أمام المؤسسة يمكن معرفتها، وتحديد خصائصها، وتقدير نتائجها بدقّة، وتتوفّر لدى متخذ القرار القدرة والوسائل على القيام بذلك.[1]

وقد انتقد "هربرت سيمون" (Herbert A. Simon) هذه الفلسفة باعتبارها غير ممكنة التطبيق على المشكلات والإشكالات الواقعية المعقّدة، وعرفت فلسفته بـ**"فلسفة الرضا" (Satisfying)** لكونها تقوم على أساس عمل الشيء جيّداً، وبما فيه الكفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله. إنّ كون البيئة واسعة ومعقدة، وإن متخذ القرار محدود الوسائل والقدرات والإمكانات، ووجود العديد من الأطراف ذات المصلحة المختلفة في أهدافها وتوجهاتها والتي يفترض أن يشملها القرار فإنّ هذه الأمور أدّت إلى ضرورة العمل ضمن بدائل محدودة وممكنة، وعلى الإدارة أن تتخذ البديل المرضي لجميع هذه القيود والمحدّدات وليس البديل الأمثل.[2]

ومن أجل هذا اعتبر الباحث "برنارد تايلور" (Bernard Taylor) فلسفة **"التخطيط إطار للتجديد"** من أهم فلسفات التخطيط الإستراتيجي، باعتباره يمثّل مدخلاً لتوسيع الآفاق ومزاوجة **"فلسفة الأمثلية"** مع **"فلسفة الرضا".**[3]

([1])- المرجع نفسه، ص. 110. و ص. 115.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 89.
([3])- يعتبر الباحث "برنارد تايلور" (Bernard Taylor) فلسفة التخطيط المسماة "نظام الرقابة المركزية" يبحث عن الأمثلية. **أنظر:** خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م)، ص. 28. **نقلاً عن:** Bernard Taylor, «**Strategic Planning : Which Style Do You Need**», Long Range Planning, 17 (3), (1985), P. 5.
([1])- المرجع نفسه، ص. 23.
([2])- المرجع نفسه، ص. 25.
([3])- المرجع نفسه، ص. 28. **نقلاً عن:** Bernard Taylor, «**Strategic Planning : Which Style Do You Need**», Long Range Planning, 17 (3), (1985), P. 5.

الفرع الثاني: المنهج السياسي[1] في صياغة الإستراتيجية

هناك عدة عناصر بيئية تجعل من "التفكير العقلاني البحت" مستحيلاً[2] ليس فقط في مجال المؤسسات، بل وفي مجال صياغة الإستراتيجيات. فالطلب الكمي والنوعي للعاملين في المؤسسة على المعلومات، وسعيهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، والضغوط المختلفة الأشكال والأنواع التي تمارسها الجماعات المختلفة من: مساهمين وموردين، موزعين، مستهلكين، نقابات، العاملين... إلخ على إدارة المؤسسات، وتدخل الأجهزة الحكومية المختلفة، إلى جانب احتساب التحركات الشخصية لأعضاء المؤسسة، يبيّن كل ذلك وغيره أن المنهج العقلاني البحت، يجب على الأقل تعويضه بالمنهج العقلاني المحدود؛ الذي يأخذ في الإعتبار مختلف القيود التي تمنع أو تعيق المؤسسة عادة من الوصول إلى الحدّ الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته على الإختيار. كما يبيّن أن من الصعب على الإداريين اتخاذ قرارات دون النظر إلى المشاكل الفردية وإلى الاعتبارات السياسية التي يمكن أن تلعب دوراً هاماً وحاسماً في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ولعلّ أن الخواص الفردية للإداريين وميزاتهم الشخصية: تجاربهم، مؤهلاتهم، وعاداتهم، وأخلاقهم...إلخ، لها تأثير عميق على صياغة الاستراتيجية يفوق في كثيراً تأثير بقية العوامل الأخرى، حيث لا يمكن فصل القرار الذي يحدّد الاستراتيجية الاقتصادية (العقلانية) للمؤسسة عن القيم والاعتبارات والتجربة الشخصية لمتخذي القرارات. فالمؤسسة مؤلفة من أفراد وجماعات في حالة من التفاعل الدائم، حيث أن لهم مصالح متعارضة ومتضاربة يتعين إشباعها وتحقيق التوازن بينها. ولذلك فإن إستراتيجية المؤسسة تتحقّق بالفعل عندما تتفاعل القرارات الداخلية والأحداث الخارجية وتحدث اتفاقاً لدى الإداريين على التصرّف المناسب الذي يتخذ لمواجهة وحل مشكلة ما.

فالمنهج السياسي ذو **بعد إنساني بشري** يتمثّل بمعرفة مختلف أصحاب المصالح وعلاقاتهم وتوجهاتهم، بحيث يعطي للمؤسسة المدارة إستراتيجياً فكرة تامة وشاملة عن هذه الفئات المختلفة.[1]

وبناء على ذلك يرى بعض الكتاب أنّ بإمكاننا اعتبار **عملية صياغة الاستراتيجية بأنها عملية سياسية تتطلب نوعاً من التفكير في السلوك الفردي أو الجماعي، عند نقل المعلومات وتلقيها ومعالجتها،** كما تتضمّن هذه العملية أيضا جهداً لتنظيم حالات غير منظمة وغير واضحة المعالم.[2]

ويمكننا التنويه إلى أن المؤسسة تكتسب مرونة في صياغة إستراتيجياتها، وفي تنفيذها إذا ما أعارت مزيداً من الاهتمام، بالمتغيرات الاجتماعية – السياسية التي تؤثر في حياتها. ولتحقيق مثل

([1])- نقصد بالسياسة في معرض هذا الفرع: فن التعامل مع الأفراد والهيئات والشخصيات والتأثير على سلوكها، بغية تحقيق مصلحة المؤسسة، أو هي سلوكية الأفراد والمجموعات عند تفاعلها مع بعضها، ومع المجموعات الأخرى في إطار المؤسسات، حين قيام بعضها بتقديم عنصر يرغبه شخص آخر أو عند امتناعه عن تقديمه. **انظر:** يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق، هامش ص. 221.

([2])- راجع المطلب الثاني من المبحث الثاني من الفصل الأول، والذي يتطرق إلى المدرسة السلوكية للمؤسسة الإقتصادية، التي نشأت كردّ فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية (نتيجة تركيزها على "الرشد والعقلانية" وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظّمات) في تناولها العنصر الإنساني في المؤسسات وعدم الإهتمام به، ص ص. 107-154.

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 91.

([2])- يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق، ص 222.

هذه المرونة يتعيّن على إدارة المؤسسة تقييم "الإستراتيجية الإقتصادية المقترحة"[1] وفق البعد البشري الإنساني للمؤسسة التي تقترحها، إذا ما رغبت هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف التي صيغت من أجلها تلك الاستراتيجية، أو بعبارة أخرى **وجوب صياغة استراتيجية سياسية للمؤسسة تدعم وتؤازر استراتيجياتها الاقتصادية.** علماً بأنّ هناك عاملان يجب أخذهما بالاعتبار هما:[2]

- العامل الأول: إعادة تنظيم العمل وإدارته **"داخل"** المؤسسة.

- العامل الثاني: العلاقات الاجتماعية – السياسية مع **"المجتمع الخارجي"**[3] للمؤسسة.

ويتعامل كلا العاملين مع عملية التوزيع الديناميكي للسلطة كمحدّد رئيسي للسلوك الاستراتيجي. فسلطة شخص ما على آخر ضمن حالة أو وضع معين هي مقدرة هذا الشخص على إعادة تركيب الوضع بشكل يجعل الشخص الآخر يتصرّف تمام كما يرغب الشخص الأول.

ويعتبر مؤيدو هذا المنهج الإستراتيجية على أنها **نتيجة تفاعل وتقاطع القوى السياسية الداخلية والخارجية للمؤسسة ونتيجة لمقدرتها على المساومة والتفاوض والتأثير.** وأن **صياغتها هي عبارة عن عملية سياسية** تأخذ بعين الإعتبار البعد السياسي الداخلي للمؤسسة فضلاً عن البعد السياسي الخارجي:

أولاً- صياغة البعد السياسي الداخلي لإستراتيجية المؤسسة: يمكننا من وجهة نظر **العامل الأول** اعتبار المؤسسات على أنّها **تنظيمات سياسية،** حيث يدخلها هيكلها الهرمي في حالة منافسة بين الأشخاص على السلطة، إذ تعكس حياة المؤسسة مظاهر سياسية متباينة، حيث يلاحظ التعارض في المصالح، وتلمح ظواهر التواطؤ والتعاون فيما بين الفئات الطفيلية، ويظهر التعاون العدواني أحياناً بين تحالفات ومجموعات لتحقيق مصالحها. كما ويمكن النظر إلى **الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه هرم سياسي** يعرف علاقات السلطة ويحدد علاقات التبعية. وتعتبر السلطة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للنشاط السياسي، حين يصبح اقتناؤها والحصول عليها نتيجة لعملية رهان ومجازفة، وحين يتصرف حيالها الشخص المحفز سياسياً بشكل يرجو من خلاله أن هذه التصرّفات سوف تضعه في وضع يسمح له بزيادة سلطاته أكثر فأكثر. كما يمكن النظر إلى **التنظيمات غير الرسمية** داخل المؤسسات والتي تتمتع باستقلالية نسبية، على أنه **هرم سياسي مواز للهرم السياسي الرسمي،** يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، مما يشكل أرضاً صالحة للتنازع بين الأهداف وبيئة ملائمة لتضارب المصالح وحرب المواقع. ومن أجل ذلك يرى بعض الكتاب أنّ **عملية المساومات والتفاوض التي**

([1])- نفترض هنا أن فكرة صياغة الاستراتيجية السياسية للمؤسسة تنطلق من اعتبار أن المؤسسة قد صاغت استراتيجيتها العقلانية الاقتصادية واتخذت القرارات المتعلقة بشأنها، وقد يتوفر الخيار لديها بين عدد من التوجهات أو التصرفات السياسية البديلة، بغية دعم الاستراتيجية العقلانية الاقتصادية وتنشيطها وإنعاشها ودفعها نحو الأمام. إذا تهدف الاستراتيجية السياسية في إطار هذا البحث إلى دعم الاستراتيجية العقلانية الاقتصادية وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيقها. بعبارة أخرى تبدأ صياغة البعد السياسي للاستراتيجية بعد أن تكون المنظمة أو المؤسسة قد حددت من خلال صياغة البعد الاقتصادي لاستراتيجيتها الفرص التي سوف تسعى للاستفادة منها، والمخاطر التي تعمل على تجنبها وتفاديها، كي تستطيع الحياة والاستمرار في العيش والنجاح في أسواقها وقطاعاتها الاقتصادية. إذا عند إنشاء أو صياغة البعد السياسي للاستراتيجية، تؤخذ الفرص والمخاطر كمعطيات أو كما هي عليه. وتشرع المؤسسة بالقيام بالتحليل السياسي على أساس أن الاستراتيجية العقلانية الاقتصادية قد حددت. **انظر:** المرجع نفسه، هامش ص. 221.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 23-24.

([3])- لقد أخطأ "رحيم حسين" حين قال:"يعتبر أصحاب هذه المدرسة (السياسية وهو يسميها مذهب السلوك الإستراتيجي) أن الخيار الإستراتيجي للمؤسسة هو انعكاس لوضع المؤسسة نفسها، وبالتالي فهم يرون أن الظروف المحيطة بالمؤسسة أقل أهمية من تنظيمها الداخلي". لأن الخيار الإستراتيجي انعكاس أيضا للوضع الخارجي للمؤسسة عليها، كما هو مبين من خلال العامل الثاني. **أنظر:** رحيم حسين، المرجع السابق، ص 67.

تمارس في المؤسسات تعطي شكلاً خاصّاً للعديد من القرارات، حيث تستطيع من خلالها فعاليات مختلفة التأثير على مراحل متعدّدة من مراحل اتخاذ القرارات وتوجيهها وجهة مصالحها وغاياتها، وأنه كي نستطيع فهم عملية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات ضمن المؤسسات لابدّ من أخذ السلطة النسبية التي تتمتع بها التنظيمات غير الرسمية بعين الاعتبار.

يمكننا تلخيص **الإطار الأساسي لنموذج التصرّف السياسي داخل المؤسسة**، ثم التطرق من خلاله **للخطوات الرئيسية في الإستراتيجية الداخلية السياسية للمؤسسة**:

1- الإطار الأساسي لنموذج التصرف السياسي داخل المؤسسة: ويمكن تلخيص الإطار الأساسي لنموذج التصرّف السياسي داخل المؤسسة من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه:

- من هي القوى الداخلية التي تؤثر على الاستراتيجية؟
- ماذا يستطيع كل منها عمله؟
- ماذا نستطيع عمله ضدها، أو بالاتفاق معها؟
- ماذا نقرر عمله كي نوجه جهودها في خدمة الإستراتيجية؟

2- خطوات صياغة الاستراتيجية السياسية الداخلية للمؤسسة: إنّ المهام الرئيسية في صياغة البعد السياسي الداخلي للإستراتيجية السياسية في المؤسسة، تتمثل في الآتي أدناه:[1]

أ- تعريف القوى السياسية والعناصر المؤثرة وتحديدها، ويتعلق الأمر هنا **بتعريف المجموعات والأفراد وتحديد أهدافها**:

- أولئك الذين يعارضون الإستراتيجية المتوقع تبنيها، والأماكن المتوقعة لحدوث المقاومة.
- أولئك الأفراد غير المهتمين بالإستراتيجية (من كانت الإستراتيجية سيان لديهم).
- أولئك الذين يتوقع أن يقدموا الدعم للإستراتيجية.

ب- تقدير القوى السياسية والتنبؤ بمقدرتها، وتحليل العلاقات أو الرابطة الموجودة بينها: ويتعلق الأمر بتوقع السلطة النسبية وتقديرها وتحديد المقدرة على التأثير. درجة الأهمية التي يمكن إعطاؤها لكل قوة من القوى، وتحديد أفق التطور المستقبلي لكل من القوى السياسية ومنحه، والعمل على تصنيف كل من الشخصيات والأفراد الفاعلين (Acteurs) في إحدى الفئات التالية:

- أولئك الذين لديهم علاقات (مزدوجة أو متعددة) مع أفراد آخرين داخليين.
- أولئك الذين لديهم علاقات مع خارج المؤسسة، والذين ينتمون إلى مجموعات اجتماعية أو جمعيات والذين يستطيعون في بعض الحالات، تسهيل تحقيق الإستراتيجية أو منع حدوثه.
- أولئك الذين لهم علاقات خارجية وداخلية متبادلة ومتشابكة.
- أولئك النشيطين ضمن مجال محدد: وحدة، قسم أو فرع، ونشاط...إلخ.

جـ- توقع ردود فعل القوى والعناصر السياسية الداخلية اتجاه الإستراتيجية:

(1)- يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق، ص ص. 204-242.

- ماذا يستطيع كل منها عمله؟
- أيّ تحالفات يمكن أن تنشأ فيما بينها؟
- ما مدى معارضتها للإستراتيجية أو دعمها لها؟ منفردة ومجتمعة؟
- ما هي الإستراتيجية المعاكسة التي يحتمل تبنيها ضد إستراتيجية المؤسسة؟

د- تعريف وتحديد البدائل: ويتعلق الأمر بتحديد الوسائل الممكنة (تغيير بعض عناصر الهيكل أو نظام السلطة في المؤسسة...إلخ) التي تسمح بدعم مواقع أولئك الذين يدعمون الإستراتيجية وزيادة عددهم وقوتهم، وتسمح أيضا بتحويل الأفراد غير المبالين أو المعارضين إلى مناصرين ومؤيدين كما ويتعلق الأمر أيضا بتحويل الأفراد غير المبالين أو المعارضين إلى مناصرين، كما ويتعلق الأمر أيضاً بتعريف البدائل التي تسمح بإضعاف مواقع المعارضة وتحديد التصرفات التي من شأنها تبديل ردود فعل المعارضين وغير المبالين وتغييرها بما يتوافق والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

هـ- تقييم البدائل: بتقييم آثار كل بديل ممكن على تحقيق الإستراتيجية المزمعة من جهة، وعلى تطور المؤسسة ونموها من جهة ثانية مع تقدير المخاطر المحتملة المتعلقة بكل خيار من الخيارات.

و- الاختيار: ويتعلق الأمر باختيار التصرفات التي تسمح بتغيير الواقع السياسي للمؤسسة وخلق الشروط المواتية لكي تعمل القوى الفعالة والمؤثرة على دعم الإستراتيجية وتسهيل عملية تطبيقها وتحقيق النتائج المتوقعة منها؛ أي اتخاذ كل التدابير التي تخلق الظروف المواتية لتنفيذ التوجهات الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة.

الشكل رقم (20): صياغة البعد السياسي الداخلي لإستراتيجية المؤسسة

المصدر: يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، المرجع السابق، ص. 243.

<u>ثانيا</u>: صياغة البعد السياسي الخارجي لإستراتيجية المؤسسة: ويمكننا من وجهة نظر **العامل الثاني** أن هناك ظواهر سياسية خارجية، حيث توجد الضغوط التي تمارسها مختلف الجماعات الخارجية على المؤسسة، وتجد هذه الجماعات دائماً الوسيلة المناسبة كي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على القرارات والتصرفات التي يتخذها الأفراد الداخليون. وهكذا يمكن القول إن الخيار الاستراتيجي أصبح موضوعاً لقيود من قبل القوى السياسية والاجتماعية الخارجية، وأن الاستراتيجية الكلية، أو المسائل ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة، لا تصاغ فقط داخل المؤسسة وإنما يتم التفاوض عليها صراحةً أو ضمنياً مع أطراف خارج المؤسسة.

يمكن أيضاً – كما رأينا سابقاً مع البعد السياسي الداخلي - تلخيص **الإطار الأساسي لنموذج التصرّف السياسي خارج المؤسسة** من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه، مرفقة **بالخطوات الرئيسية في صياغة الاستراتيجية السياسية الخارجية[1] للمؤسسة:**[2]

1- ما هي القوى الموجودة؟ أو من هم الأفراد الفاعلون والمؤثرون؟ وتتضمن الإجابة على هذا السؤال:

أ- تحديد الأفراد والقوى السياسية،

ب- التحليل الديناميكي للعلاقة بين هذه القوى والمؤسسة،

ت- البحث عن قاعدة سياسية للمؤسسة،

ث- تقييم الوضع وإجراء تحديد أولي للأنصار والحلفاء الممكنين.

2- ماذا تستطيع هذه القوى عمله؟ للإجابة على هذا السؤال علينا القيام بما يلي:

أ- تحليل التأثير الخارجي الذي يمكن ممارسته على المؤسسة، حتى نستطيع أن نحدد عناص البيئة التي يكون نفوذها على المؤسسة مهماً.

ب- تحليل النظام السياسي للقوى المؤثرة وتقييمه، ويتعلق الأمر بدراسة شبكة العلاقات والنفوذ والتبعية والصراع والتعارض الداخلي المحتمل لدى كل قوة سياسية، وتحديد نقاط قوة وضعف كل من هذه القوى.

ت- توقع ردود أفعال هذه القوى اتجاه الإستراتيجية الإقتصادية، وتحديد التكتلات المحتملة التي قد تنشأ بينها في مواجهة استراتيجية المؤسسة.

3- ماذا نستطيع عمله ضدها أو بالتعاون معها؟ للإجابة على هذا السؤال، يتعلق الأمر بثلاث مراحل:

([1])- نفترض هنا أيضاً أن المشاكل الداخلية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية العقلانية الاقتصادية التي تبنتها المؤسسة قد تمّت معالجتها بواسطة البعد السياسي الداخلي، حيث يكون قد تم تعريف الوضع السياسي الحالي للمؤسسة وتحديده بواسطة التحليل الذي أجري من أجل صياغة هذا البعد الداخلي وكنتيجة لإعداده وصياغته.**انظر:** المرجع نفسه، هامش ص. 221.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 248-251.

أ- البحث عن الاستقلالية الإستراتيجية: أي تحديد ماذا تستطيع المؤسسة عمله بنفسها دون مساعدة الآخرين. من الضروري تحديد السلطة النسبية للمؤسسة ونفوذها وتوضيح ما يمكن عمله دون الرجوع إلى الحلفاء، ويسمح ذلك بتحديد أساس التفاوض للمؤسسة، حيث أهم قاعدة للدخول في المفاوضات تقييم نقاط ضعفها وقوتها، ونقاط قوة وضعف الخصوم.

ب- انتقاء الحلفاء واختيار التكتل المناسب: على المؤسسة اختيار مزيج من الأنصار والحلفاء لكل منطقة قرار حرجة، ويتم ذلك بناء على ما يقدمه التكتل من مساهمة في تحقيق الإستراتيجية الاقتصادية، وبالنظر إلى ما يرتبه ذلك الخيار من تكلفة وآثار على قوتها السياسية اتجاه المعارضة.

ت- التفاوض مع الحلفاء لتكوين التكتلات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

4- ماذا نقرر عمله؟ للإجابة على هذا السؤال، يتعلق الأمر بـ:

أ- صياغة الإستراتيجية السياسية: أي:

- تحديد التصرفات التي تسمح بتحقيق الاستفادة من نقاط قوة تحالفات المؤسسة وتلك التي تعتمد على مقدرتها الخاصة، وتسمح أيضا باستغلال نقاط ضعف المنافسة، أي ما يسمى بالإستراتيجية الهجومية.
- تحضير الإجراءات والتصرفات التي يتوقع أنها قادرة على تغطية عدم كفاية التحالف، أو التي يمكن لها أن تقلل من نقاط ضعف التحالف، وتلك التي تسمح بمقاومة المعارضة، أي تحضير ما نستطيع تسميته بالاستراتيجيات الدفاعية وصياغتها.

ب- توقع ردود فعل المعارضة اتجاه الإستراتيجيات السياسية للمؤسسة وحلفائها، باعتبار أن المنافسين سيردون على إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية التحالف بإستراتيجية مضادة.

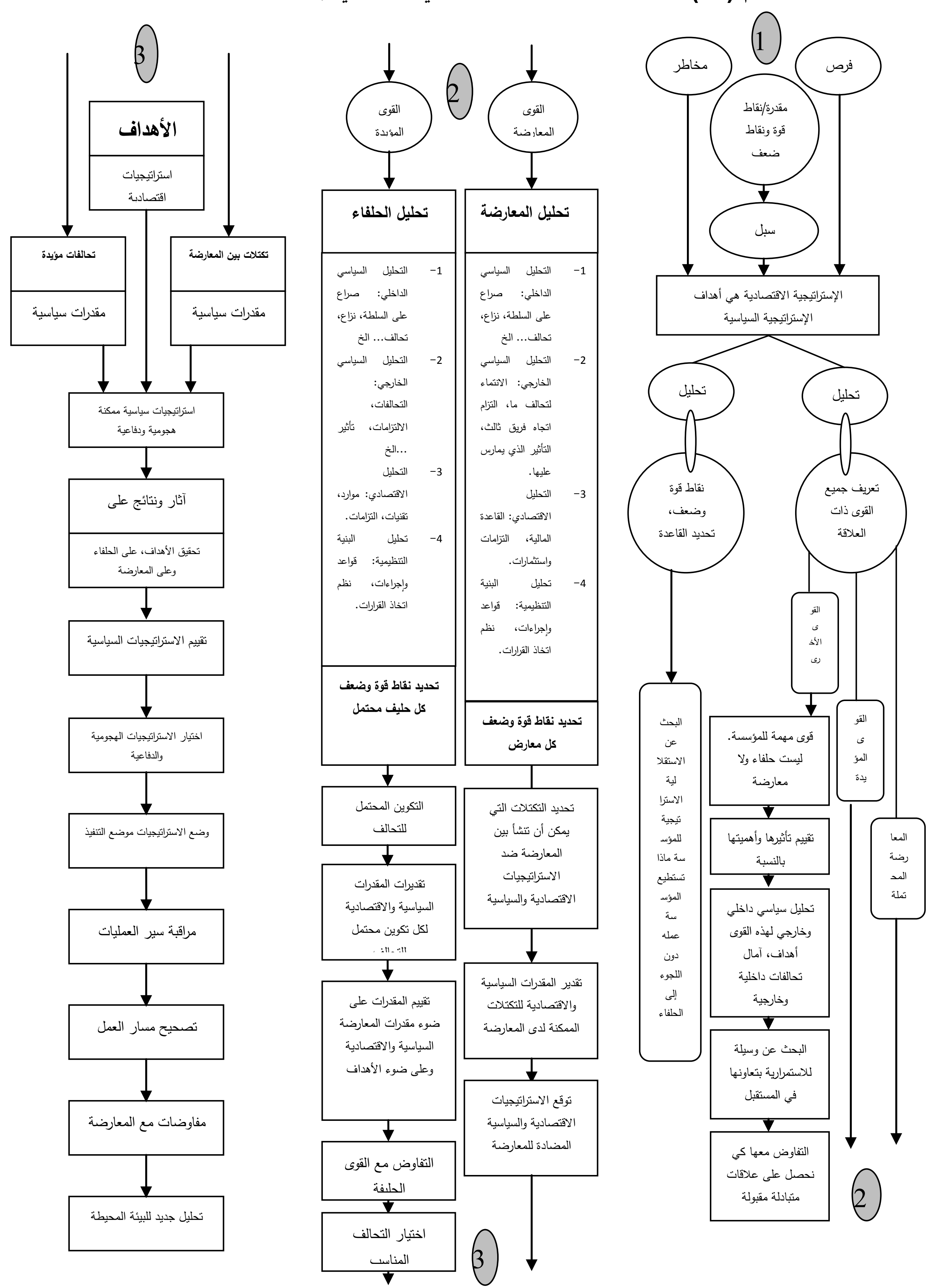
ت- تحديد أفضل الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية، وتحديد ردود فعل الخصم المتوقعة منها، على ضوء التحليل العلمي للمشكلة، واختيار أفضلها.

ث- الشروع بوضع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية موضع التنفيذ، والبحث عن أفضل الوسائل التي تدفع الخصم إلى التفاوض مع المؤسسة للوصول إلى اتفاق يحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

ج- بعد إطلاق الإستراتيجية يجب مراقبة تطورها وتقدمها وسير تنفيذها، وقد تستخدم النتائج التي تحققها المؤسسة أو بعض أنشطتها للبدء بتحليل جديد للبيئة المحيطة، ومن ثم تحديد فرص ومخاطر جديدة... وهكذا.

وسنوضح مراحل صياغة البعد السياسي الخارجي للإستراتيجية بالشكل التالي:

الشكل رقم (21): مراحل صياغة البعد السياسي الخارجي لإستراتيجية المؤسسة



المصدر: يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، المرجع السابق، ص ص. 253-254.

ثالثا: فلسفة التخطيط الاستراتيجي السياسي: وعلى هذا الأساس نشأت مدرسة فكرية في التخطيط الإستراتيجي يطلق عليها **"المدرسة السياسية" (Political School)** أو **"مدرسة القوة" (Power School)** والتي تفترض أنّ عمليات التخطيط ما هي إلا **مراحل للمساومة والصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين**، وبذلك فإنّ تأثير هذه العمليات يجب أنْ يكون محل اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة، آخذين بعين الإعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات. إنّ قوة هذه المدرسة تتمثّل في تركيز الفهم الجيّد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة، في حين أن ضعفها يتمثّل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات.[1]

ومن أجل هذا اعتبر الباحث "برنارد تايلور" (Bernard Taylor) فلسفة **"التخطيط السياسي"** من أهم فلسفات التخطيط الإستراتيجي، باعتبارها قائمة على أنّ الأهداف الواردة في العملية التخطيطية تمثّل حلاً ممكناً للخلاف بين أهداف المؤسسة من جهة، وأهداف أصحاب المصالح من داخلها وخارجها من جهة أخرى.[2]

الفرع الثالث: المنهج البيروقراطى فى صياغة الإستراتيجية

ويعتبر مؤيدو المنهج البيروقراطي على أنه نتيجة عمل المؤسسة بأكملها، تشترك فيها مستويات تنظيمية متعددة، وينبثق كل خيار من الخيارات الإستراتيجية وفق هذه الرؤية عن بناء تنظيمي معين يتأثر به، أي من خلال هيكل تنظيمي لإتخاذ القرارات. وأنّ **صياغتها هي عبارة عن عملية بيروقراطية.** و**النظام الذي يستخدم لصياغة الإستراتيجية تم اعتباره نظام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، إنه الآلية التنظيمية التي بواسطتها تصاغ الإستراتيجية**، وهو يشكل جزءاً من الهيكل التنظيمي الكلي للمؤسسة يقوم بوظائفه عن طريق الوسائل الإدارية اللازمة.

والهيكل التنظيمي ونظام المعلومات، ومقاييس الأداء والإنجاز، ونظام الرقابة، وأنظمة المكافآت والعقوبات والحوافز، لها تأثير على إستراتيجية المؤسسة، فالهيكل يؤثر مباشرة على صياغة الخطط الاستراتيجية وعلى طبيعتها ومحتوياتها، كما يؤثر على مراقبة البيئة وملاحظتها باعتبارها عملية إدارية، فالهيكل بعناصره المختلفة يؤثر على معرفة البيئة المحيطة وعلى إدراك ما يجري فيها من تغيرات، وعلى رؤية المديرين للتقلبات التي تحدث، ويؤثر أيضاً على مقدرتهم على التأكد منها، فالهيكل التنظيمي يحدد الخيارات الاستراتيجية ويحدّها ويقيّدها، وقد يحدّد طبيعة التغيير المحتمل، وطبيعة الاستراتيجية وتغيراتها وتطوراتها الممكنة.[1]

وفي حال استخدام المنهج البيروقراطي لاتخاذ القرارات في المؤسسات **تفضّل الاتصالات الرسمية ويجنح اتخاذ القرارات إلى اتباع خطوط السلطة الرسمية، ويكون كلّ شيءٍ قد أحكم تدبيره وحدّد من الداخل عن طريق السياسات والقواعد والإجراءات المعمول بها،** بحيث تسمح أنظمة

([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 21.
([2])- المرجع نفسه، ص. 28. **نقلاً عن:** Bernard Taylor, «**Strategic Planning : Which Style Do You Need**», Long Range Planning, 17 (3), (1985), P. 5.
([1])- المرجع نفسه، ص. 261.

الرقابة والتنسيق الممركزة بتتبع دائم للمؤسسة، بهدف المحافظة على الموجود، وليس بقصد التغيير أو التطوير، وتسود المؤسسة في هذا الوضع حالة من البطء والتثاقل والنمطية وتتعقد الإجراءات وتكثر الحلقات المفرغة.

يمكننا تلخيص **الإطار الأساسي لنموذج التصرّف البيروقراطي**، ثم من خلاله **للمهام الرئيسية في الإستراتيجية البيروقراطية للمؤسسة**، كما يلي:

أولا: الإطار الأساسي لنموذج التصرّف البيروقراطي: ويمكن تلخيص هذا الإطار من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه:[1]

- أي شكل من أشكال التنظيم يتوجب تبنيه من أجل صياغة إستراتيجية ملائمة؟
- أي سبيل لاتخاذ القرارات يجب سلوكه من أجل صياغة إستراتيجية ناجحة؟
- أي نوع من التنشيط والتحفيز يلائم أولئك الذين يشاركون في صياغة الإستراتيجية كي نضمن صياغة إستراتيجية متكاملة متلائمة تقتضي نجاح المؤسسة؟
- ما هي إجراءات الرقابة الإستراتيجية الضرورية؟

ثانيا: المهام الرئيسية في صياغة الإستراتيجية البيروقراطية للمؤسسة: تقتضي هذه المهام، وبالتالي الإجابة على الأسئلة الأربعة السابقة، اختيار ما يلائم من العناصر التنظيمية:[1]

1- اختيار درجة اللامركزية المناسبة، مع تحديد حجم الوحدات العملياتية، وتحديد نوع تقسيم العمل الذي ستتبناه المؤسسة لتوزيع العمل على وحداتها.

2- اختيار الوسائل المناسبة للحصول على تنسيق ناجح بين أنشطة المؤسسة وفعالياتها المختلفة، وإنشاء نظام معلومات واتصالات ملائم.

3- اختيار نوعية الخطط الملائمة وأشكالها: خطة مخصصة لاستعمال خاص أو وحيد، أو خطة لاستعمال دائم ومستمر، أو خطة متعددة الاستعمالات.

4- تحديد الخطوات التمهيدية والأساسية للتخطيط، مع توضيح مضامين الخطط وما يترتب عليها أن تحتويه، واختيار أفق التخطيط ومداه المستقبلي.

5- تحديد سبل اتخاذ القرارات الملائمة، وتحديد دور المسؤولين، وتسلسل عملية التخطيط، مع تحديد مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومداها.

6- وضع أسس وقواعد نظام التقييم والمكافآت والحوافز...إلخ، مع تحديد مقدار الحرية المتروكة للعاملين العملياتيين.

7- تحديد كثافة وإطار تتبع عمل كل فرد، وتحديد درجة تمركز عملية الرقابة الملائمة، ومستوى الرقابة وتكرارها.

([1])- المرجع نفسه، ص. 275.

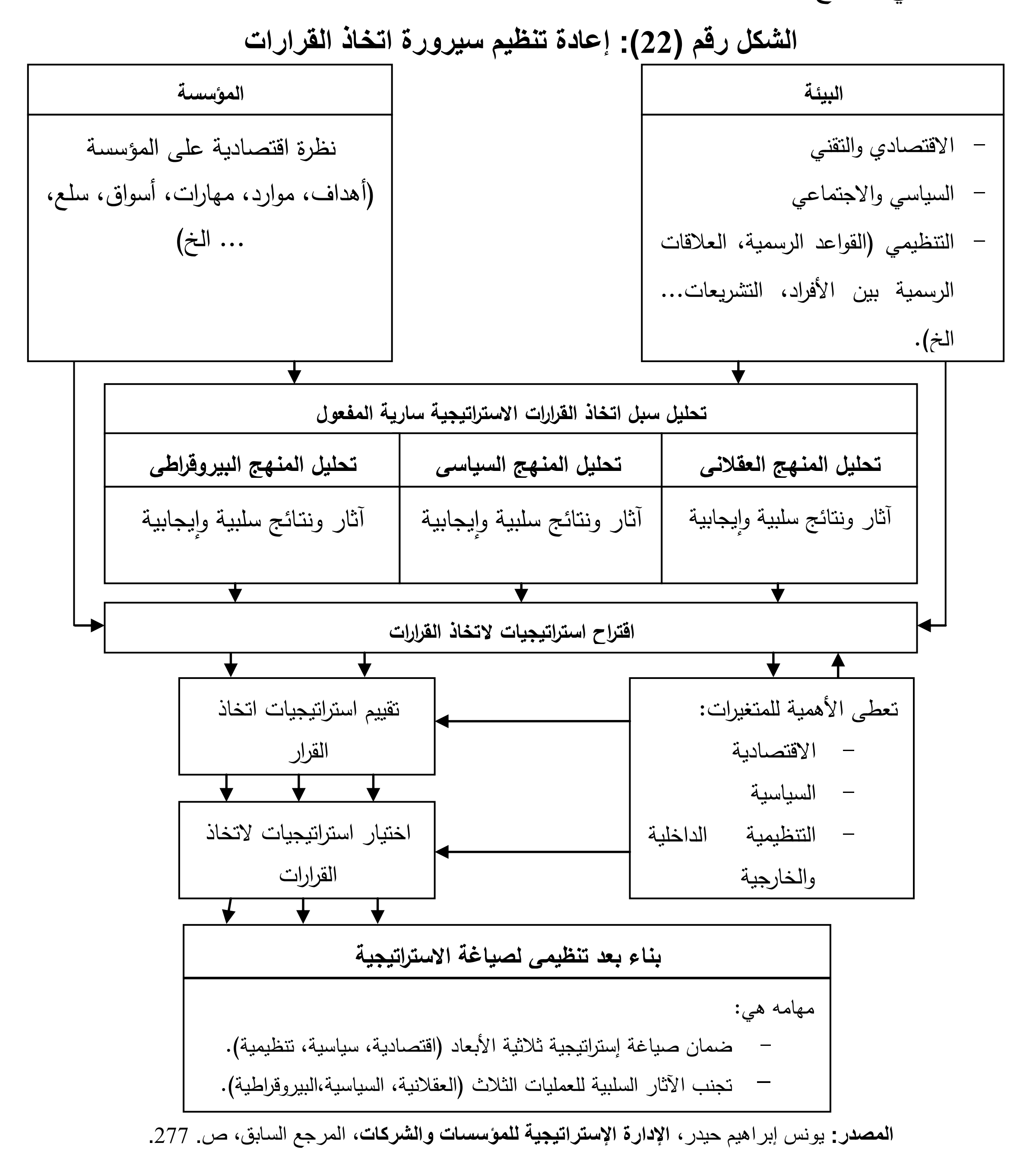
([1])- المرجع نفسه، ص ص. 279-280.

8- تحديد الدرجة التفصيلية لعملية الرقابة ولجزئياتها، واختيار توجه لعملية الرقابة: رقابة مسبقة أو رقابة تالية لاحقة.

إن المنهج البيروقراطي ذو **بعد تنظيمي** يمثّل أهمية كبيرة للمؤسسات المدارة بأسلوب بيروقراطي مركزي، لكن **المؤسسة المدارة استراتيجياً تحلّل هذا البعد ضمن الأبعاد الأخرى السابقة** (المنهج العقلاني ذو البعد الإقتصادي/ المنهج السياسي ذو البعد البشري الإنساني).[1]

إن صياغة بعد تنظيمي مخصص لصياغة الاستراتيجية أو لتسهيل اتخاذ القرارات التي تسبق الصياغة النهائية للاستراتيجية في المؤسسة، سوف **يجعل الاستراتيجية نتيجة لتطبيق هذا البعد التنظيمي أو أنها سوف تتبع الهيكل التنظيمي**. ويتعلق الأمر في الواقع بتنظيم سبل اتخاذ القرارات. والشكل التالي يوضح ذلك أدناه:

الشكل رقم (22): إعادة تنظيم سيرورة اتخاذ القرارات



المصدر: يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، المرجع السابق، ص. 277.

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 92.

<u>ثالثا:</u> فلسفة التخطيط الاستراتيجي البيروقراطي: وعلى هذا الأساس فقد اعتمد هذا المنهج على مدرستين فكريتين في التخطيط الإستراتيجي، تطوّرتا بشكل متوازي، هما:[1]

1- مدرسة التصميم (Design School)؛ والتي ترتكز على عمليات منهجية ومرتبة وذات طابع مفاهيمي تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والمخاطر البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية. إن قوة هذه المدرسة تتمثّل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتّسم بالثبات.

2- مدرسة التخطيط (Planning School) وقد طوّرت أفكارها متوازية مع أفكار المدرسة السابقة (مدرسة التصميم)، وترى أنه يمكن بناء خطة المؤسسة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دوراً أساسياً، فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتّسم الخطط بالتكاملية والشمولية. إن قوة هذه المدرسة تتمثّل في وجود نظام رسمي للتخطيط، لكنها تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية.

<u>الفرع الرابع: صياغة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية</u>

إنّ المؤسسة الإقتصادية تحشد الأفراد وعوامل الإنتاج لتحقيق الربح، وهذه المؤسسة - وهي ما يحظى باهتمامنا الرئيسي في هذا البحث – غالباً ما تصيغ استراتيجية إقتصادية باستخدام المنهج العقلاني للوصول إلى خيارها الإستراتيجي، لأنها تسعى إلى أهداف اقتصادية بأخذ العناصر الإقتصادية والتقنية فقط بعين الإعتبار.

ولكن في ظل وجود البعد السياسي (الداخلي والخارجي) وكذلك البعد التنظيمي فإنّهما يلعبان دور الدعم والمساندة للإستراتيجية العقلانية الإقتصادية، وعندما تتبنى المؤسسة الإقتصادية استراتيجيات سياسية وتنظيمية فإنّها تقوم بذلك بشكل جزئي ومؤقت، ومن أجل خدمة أهدافها الإقتصادية، وخلق الظروف المؤاتية لتحقيقها. ولذلك فإنّ هذه هي الحالة الطبيعية للمؤسسة الإقتصادية حالة وجود الإستراتيجية المركبة من ثلاثة أبعاد: بعد اقتصادي وبعد سياسي وبعد تنظيمي، رغم طغيان البعد الإقتصادي عليها.[1]

([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المجع السابق، ص. 28..

([1])- يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق، ص ص. 299-300.

المبحث الرابع: مدخل إلى العملية الإستراتيجية لخلق القيمة بين المؤسسة الإقتصادية والتسويق

يمكن النّظر إلى إدارة وعمل المؤسسة الإقتصادية على أنّه عبارة عن عملية إستراتيجية (Processus Stratégique) لخلق قيمة[1] للمؤسسة واستخلاص مقابلها من السوق. حيث يمكن أن نقول أن دور مؤسسة ما، هو خلق قيمة في السوق من أجل تحقيق الربح. حيث تكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على خلق القيمة. فالقيمة الحقيقية للمؤسسة لا تكمن في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها، بل في قدرتها على خلق قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء. ومن غير الممكن أن تزداد قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها دون تطوير استراتيجيتها. ولذلك - ومن وجهة نظر خلق القيمة - عرّف "روبرت كابلان" و "دافيد نورتون" (Robert S. Kaplan & David P. Norton) الإستراتيجية على أنها:"طريقة المؤسسة في خلق القيمة".

ولهذا كان التسويق أهمّ وظيفة تنتج بها المؤسسة قيمة للعملاء، وتَبْنِي علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة منهم في مقابل ذلك؛ أيْ أنّ التسويق عملية إستراتيجية أيضاً تتكوّن من خلق قيمة للعملاء وبناء علاقة معهم، ثمّ استخلاص قيمة من العملاء.

المطلب الأول: العملية الإستراتيجية للمؤسسة بين خلق القيمة، نموذج الأعمال والإستراتيجية

تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قدرتها على خلق قيمة تقدمها للعملاء عن طريق استراتيجيتها. أي تحديد طريقة تقديم المؤسسة قيمة مقترحة لعملائها، بحيث يكون لها قدر من الإستمرارية، وأنّ أحد الأهداف الأساسية للإستراتيجية - طبقاً لما يقوله "بورتر" - هو تقديم قيمة مقترحة (Value Proposition) للعملاء تختلف عمّا يقدمه المنافسون. وهذا يقتضي تحديد العناصر التالية بدقّةٍ: ما هي الفئات المستهدفة من العملاء؟ ما هو مزيج القيمة المقترح الذي يروق لهم؟.[1] ولهذا فإنّ تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة يستوجب تعريف "سلسلة القيمة" (Value Chain) والتي تندرج ضمن تدفق موسّع للأنشطة هو "نظام القيمة"، أيْ أنّها مرتبطة بالخلف (الموردين) وبالأمام (العملاء). كما أنّ الإقتصاد المعرفي – خاصة مع تكنولوجيا المعلومات – الذي يأخذ بالأصول المعرفية الخالقة للثروة يستوجب التطرق إلى "شبكة القيمة" (Value Network)، وعدم الإكتفاء

([1])- ترجع جذور مفهوم القيمة إلى النظرية الإقتصادية باعتبارها مفهوماً مركزياً، انطلاقاً من أعمال "وليام بيتي" (William Petty) منذ نهاية القرن 17م، ثمّ مع مختلف المدرستين الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، كما انتقل استخدام هذا المفهوم إلى المؤسسات وخاصة من خلال الوظيفة المالية، حيث كان يعبّر عن مردودية رؤوس الأموال المستثمرة والتي يجب أن تفوق تكلفة الموارد المستخدمة لتمويل رؤوس الأموال تلك، واقترن مفهوم إنشاء القيمة بإنشاء الأرباح وتراكم رأس المال. واتسع استخدام مفهوم القيمة وإنشائها في المؤسسة ليشمل مجال الإدارة، فلم تبق منحصرة في فكرة تعظيم معدّل مردودية الإستثمارات فقط، بل أصبحت تعكس قدرة المؤسسة على الحصول على ربح بالنسبة للعرض الإجمالي (بما فيه عرض المنافسين) من جراء تصريف منتجاتها بسعر السوق الممثل بالطلب. أفرزت التطوّرات السابقة اقتران مفهوم القيمة بمفاهيم أخرى، جعلت من البحث في الإقتصاد والإدارة مجالا خصبا من خلال: القيمة التبادلية، القيمة المحاسبية/المالية/الإقتصادية/الإستراتيجية، تحليل القيمة، سلسلة القيمة، قيمة المساهمين، القيمة المدركة من العميل، قيمة المتعاملين وأصحاب المصالح والحقوق، القيمة التنافسية وقيمة الموارد. **أنظر:** سواكري مباركة، **"معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي"**، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2008م)، ص. 40

([1])- نسيم الصمادي، **"الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثانية عشر، العدد 9، العدد 273، مايو/آيار 2004م، ص ص. 4-5. و ص ص. 10-11. **نقلاً عن:** Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Stategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, 2004.

بسلسلة القيمة لفهم الأعمال وتحليل أنشطة خلق القيمة التي انبثقت عن الاقتصاد الصناعي لأنّها – أي سلسلة القيمة - غير ملائمة لدراسة شبكات القيمة المتكيّفة وسريعة التغيّر للمؤسسات في اقتصاد المعرفة. وذلك بسبب طبيعتها الخطية والساكنة وقصورها في فهم البنية الشبكية المعقّدة لنماذج الأعمال الجديدة والتي تستند بصفةٍ جوهريةٍ على موارد المعرفة بالإضافة إلى عدم قدرتها على تمثيل وتحليل علاقات ومبادلات الموارد والأصول غير الملموسة وبالأخصّ رأس المال الفكري.

ولذلك لا يكفي مفهوم خلق القيمة ولا مفهوم الإستراتيجية إذ هناك مفهوم نموذج الأعمال (نظام عمل قيمة المؤسسة) أيضاً، ولهذا ترى "جوان ماغريتا" (Joan Magretta) بأنّ إدارة المؤسسة تجمع الفنون الثلاثة التالية في سياق واحد: فن خلق القيمة (بما فيها سلسلة القيمة وشبكة القيمة)، وتصميم نماذج الأعمال، وفنّ الإستراتيجية.[1]

الفرع الأول: مفهوم خلق القيمة

عرّف "مايكل بورتر" القيمة (Valeur/Value) بأنها:"الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة".[1] أما "أودجيي" (Guy Audiger) فقد عرّف القيمة بأنها:"متغيّر يزداد بتلبية حاجات العميل أو إنخفاض تكلفة المنتوج".[2] ولذلك فعندما نتكلّم عن القيمة فإنّنا ننتقل من التركيز على إدارة المدخلات والأداء إلى التركيز على إدارة المخرجات والنتائج. والمخرجات والنتائج هي السلع والخدمات التي تقدّمها المؤسسة للعملاء، بالإضافة إلى طرق تقديمها وتعبئتها وتوزيعها والعلامات التجارية التي تحملها هذه السلع والخدمات. ولكن القيمة أكبر من المخرجات والنتائج.[3]

ولذلك من الخطأ أنْ يعتقد المديرون أنّ "فلسفة خلق القيمة" ما هي إلا "طرق إنتاج السلع أو الخدمات وتقديمها للعملاء". فهذا خطأ كبير لأنه يحوّل نظر المديرين من التركيز على "خلق القيمة" بأشكالها المختلفة، إلى التركيز على "تقديم السلع أو الخدمات القائمة" للعملاء. وشتّان بين هذين الشكلين من التفكير الإداري، حيث يجب ألاّ نخلط بين هذين النوعين من التفكير:[4]

* فالتفكير الإداري المعني بخلق القيمة هو التفكير الإستراتيجي الذي يخصّ الإدارة العليا.

* أما التفكير الإداري الذي يركّز على تقديم السلع والخدمات للعملاء فهو تفكير تكتيكي يخصّ الإدارة التنفيذية.

([1])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الحادية عشر، العدد 9، العدد 249، مايو/آيار 2003م، ص. 3. **نقلاً عن:** Joan Magretta, **What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([1])- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م/2002م)، ص. 80.

([2])- حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات "NCA")**، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م)، ص. 38. **نقلاً عن:** Guy Audiger, **Marketing pour l'Entreprise**, Gualino Editeur, Paris, 2003, P. 155.

([3])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، المرجع السابق، ص. 2. **نقلاً عن:** Joan Magretta, **What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([4])- المرجع نفسه، ص. 3. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

إنّ "خلق القيمة" مفهوم ذهني مجرّد، الغرض من فلسفته أن يتمكّن المدير الإستراتيجي من التفكير في استبدال السلع والخدمات بشكل جذري في سبيل خلق وتقديم قيمة حقيقية للعملاء باستمرار. فالسلع والخدمات تتغيّر لكن القيمة تبقى وتزيد.

ومن أجل هذا فإنّ الدور الأساسي للمؤسسة في بيئة الأعمال هو خلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المؤسسة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصبّ في خدمة ذوي المصالح المتعدّدين في بيئة الأعمال.[1]

وما تجدر الإشارة إليه هو أن للقيمة أشكال كثيرة تتناسب مع فئات كثيرة من العملاء. فمثلاً ينفرعملاء من الوجبات السريعة ويرغب فيها عملاء آخرون. وكذلك يرفض بعض الناس استخدام الهواتف المحمولة ولا يستطيع بعضهم الآخر الإستغناء عنها. وهذا هو الهدف الأساسي من وجود المؤسسات: أن توفّق بين القيمة والعملاء الذين يطلبونها، أو بين العملاء والقيمة التي يبحثون عنها. ويتحقّق الربح من خلال هذه المبادلة بين العملاء والقيمة. أما الخسارة فتنشأ نتيجة وجود طرف دون الآخر. أي نتيجة وجود عملاء لا تستطيع أن تقدم لهم قيمة، أو وجود قيمة لا تجد لها عملاء.

الفرع الثاني: طرق عمل القيمة

تتفرّد القيمة عن بقية العناصر الأساسية التي تميّز أي مؤسسة باستقلاليتها، وهي تعمل بطريقتين؛ إمّا أن يبتكر العملاء القيمة أو تبتكر القيمة عملاءها:

أولاً: العملاء يبتكرون القيمة: هنا على المؤسسة أن تقدّم للعملاء قيمة، وليس مجرّد سلعة أو خدمة، حتى ولو تعارضت مع ما تقدّمه من سلع وخدمات قائمة. ومثال ذلك شركة "أون تايم أوديتور دوت كوم" (On Time Auditor.com)، حيث بدأ "مايك هاريس" هذه الشركة لتقدّم للعملاء خدمات توصيل الطرود البريدية. وعندما ازدادت شكاوى العملاء من تأخر الطرود، قرّر "هاريس" تقديم مزيد من الضمانات لهم، حتى لا يخسرهم. فوعدهم بأنّ الشركة ستعيد لهم قيمة الشحن في حالة تأخرها عن توصيل الطرود في الموعد المحدد. وهنا طلب العملاء وسيلة لمتابعة الطرود. ولما كان "هاريس" مبرمجاً، استطاع أن يصمّم برنامجاً لمتابعة الطرود وباعه لعملائه مقابل اشتراك شهري يصل إلى 6 دولارات. والعجيب أن إقبال العملاء على الإشتراك في هذا البرنامج فاق إقبالهم على شراء الخدمات الأساسية لشحن الطرود. بل إن شركة "فيدإكس" (FedEx) وشركة "يو بي آس" (Ups) اشترتا نسخاً معتمدة من هذا البرنامج. فما هي القيمة المصنوعة هنا؟ فلننظر إليها من وجهة نظر العملاء:[1]

الإشتراك الشهري لا يزيد عن 6 دولارات، وهذا يعني أن العميل الذي يرسل طرداً واحداً كل أربعة أشهر يررى من مصلحته دفع الإشتراك الشهري. حيث أن الطرد الواحد يكلّف العميل 50

([1])- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظّمة: مدخل التصميم**، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م)، ص. 17.

([1])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، المرجع السابق، ص. 3. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

دولاراً. وهناك فرصة لأن يستعيد العميل الـ50 دولاراً إذا رصد أي خطأ بواسطة البرنامج. فضلاً عن أن شركة "أون تايم أوديتور دوت كوم" تتابع وتتوقع خط سير الطرد. وهذا يزيد قدرة الشركة على تعجيل وصول الطرود في مواعيدها.

واليوم لم تعد شركة "أون تايم أوديتور دوت كوم" تعمل في توصيل الطرود البريدية، بل تخصصت في إنتاج وتسويق برامج متابعة الطرود للشركات الأخرى. فقد وجدت في هذا المجال أرباحاً غير متوقعة. أمّا السرّ فهو أنّها لم تركّز على منتجاتها وخدماتها القائمة، بل ركّزت على تقديم "قيمة حقيقية" للعميل، من وجهة نظر العميل، وليس من وجهة نظر الشركة.

ومن أجل هذا تدرس **"المؤسسات التي يقودها العميل" (Customer–Driven Enterprise)** - كما ذكرنا سابقاً[1] - العملاء الحاليين بعمق لتتعلّم من رغباتهم، وتجمع أفكار منتجات وخدمات جديدة، وتختبر تحسينات المنتوج المنتظرة. وعادة ما يقوم بذلك التسويق جيداً عندما توجد حاجة أو رغبة واضحة، وعندما يعرف العملاء ما يريدونه.[2]

<u>ثانياً</u>: القيمة تبتكر عملاءها: كان "إيستمان" يهدف من ابتكار كاميرا (كوداك) تسهيل مهمة المصوّرين المحترفين. ففي عام 1888م كان التصوير مهمّة شاقة، لأنّها تفرض على المصوّر التعامل مع ألواح زجاجية ثقيلة تصبّ عليها بعض المواد الكيميائية. وكان يتطلّب أنْ يبقى العملاء فترات طويلة بلا حراك ريثما تتعرض الألواح الزجاجية للإضاءة لمدة كافية لطبع الصورة عليها.

استبدل "إيستمان" الألواح الزجاجية بفيلم الكاميرا الذي نعرفه. وبسّط عملية التصوير، فكان شعاره: "اضغط الزّر، واترك لنا الباقي". اعتقد "إيستمان" أنّه بذلك يمنح المصوّرين قيمة مضافة غير مسبوقة، إلاّ أنّه لم يتوقع ردّ فعلهم. فقد رفض المصوّرون الكاميرا وسهولة تشغيلها، واعتبروا استخدامها دلالة على قلّة خبرة المصوّر. واعتبروا رخص سعرها علامة على تدني جودتها. رفضوا استخدام كاميرا كوداك، وتظاهروا ضدّها، وشارف "إيستمان" على الإفلاس. إلا أنه استمرّ في تطوير الكاميرا وابتكار قيماً جديدة يضيفها لها، حتى رخصت أسعارها بشدّة، إلى أن فوجئ بالجمهور يقبل عليها لأن قيمتها أكبر من ثمنها. وهكذا ابتكرت الكاميرا عملاءها. فلم يكن أحد يتوقع أن يرفض العملاء المستهدفون الكاميرا، ويقبل عليها عملاء آخرون لم يكونوا في الحسبان.[1]

إن القيمة التي تبتكر عملاءها تعني أكثر من إيجاد العملاء لمنتجات المؤسسة، إذ أنّه في الكثير من الأحيان لا يعرف العملاء ما يريدونه أو حتّى ما الذي يكون ممكناً. فمثلاً وقبل 30 سنة هل فكّر المستهلكون في الموبايل؟ وكم عددهم؟ فهذا المثال وغيره كثير (من ضمنهم مثال كاميرا "إيستمان") يدعو إلى ما يسمّى بـ**"التسويق الذي يقوده العميل" (Customer–Driven Marketing)** أيْ فهم

([1])- يجب أن نفرّق بين المؤسسة التي يقودها العميل (Customer – Driven Enterprise)، وبين المؤسسة المركزّة على العميل (Customer-Centerd Enterprise). راجع هذا الفرق في الفرع الثاني من المطلب الثالث من المبحث الرابع في الفصل الأول السابق، ص ص. 200-201.

([2])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 73.

([1])- نسيم الصمادي، **"<u>ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟</u>"**، المرجع السابق، ص ص. 1-2. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it’s Everyone’s Business**?, Free Press, 2002.

حاجات العميل فهماً قد يكون أفضل من فهم العملاء أنفسهم وإنتاج منتجات وخدمات تحقّق الحاجات الحالية والكامنة الآن وفي المستقبل؛ أي قيادة العملاء إلى ما يريدونه قبل أن يعرفوا إذا كانوا يريدونه. وكما قال قائد "صوني":"خطتنا هي قيادة العامة من الناس بمنتجات جديدة بدلاً من سؤالهم ما أنواع المنتجات التي يريدوها. فلا يعرف العامة من الناس ما الذي يمكن أن يكون ممكناً، لكنّنا نعرف ذلك".[1]

الفرع الثالث: النموذجان التقليدي والحديث لخلق القيمة

هناك مفهومان، أو وِجْهَتَا نظر لنموذج خلق القيمة (النموذج التقليدي والنموذج الحديث) الأول يركّز على صنع المنتوج ثم تحويله إلى سلعة تجارية، أمّا الثاني فيركّز على اختيار القيمة فتقديمها ثمّ ترويجها. والشكل التالي أدناه يوضّح ذلك:

الشكل رقم (23): النموذجان التقليدي والحديث لخلق القيمة



Source: PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,8eme Ed, (Paris- France: Publi-Union, 1994), P. 87.

وعليه فإنّ وِجْهَتَا النظر هي:[1]

<u>أولاً:</u> النموذج التقليدي لخلق القيمة: وهو الذي يفترض أن المؤسسة تقوم أولاً بإنتاج السلعة ثم تبدأ عملية البيع بعد ذلك، فمثلاً "لويس رونو" (Louis Renault) مع بداية القرن العشرين الماضي، كان يستثمر أولاً في إنتاج السيارات ثم بعد ذلك يتاجر بها.

<u>ثانياً:</u> النموذج الحديث لخلق القيمة: أي اختيار ثم تقديم وترويج القيمة، حيث أن:

1- اختيار القيمة (Choissing the Value/Choisir la Valeur): ويتم بتقسيم السوق إلى قطاعات، واختيار الهدف السوقي (القطاعات السوقية المناسبة)، وتحديد المركز أو الوضع التنافسي الذي ترغب المؤسسة الحصول عليه داخل القطاع المستهدف.

(1)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 73-74.

(1)- **أنظر كل من:** - محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، (الإسكندرية- مصر: دار الجامعة للنشر والطبع، 1996م)، ص ص. 120-121.

-PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, (Paris- France: Publi-Union, 1994), PP. 86-87.

2- تقديم القيمة (Provide the Value/Delivrer la Valeur): أيْ بعد اختيار مجموعة المستهلكين المستهدفين، فإنه لابدّ من تحديد المنتوج والخدمات بشكل تفصيلي، ثم تسعيره، مع استمرارية عملية التموين والإمداد.

3- ترويج القيمة (Promote the Value/Communique la Valeur): أيْ تحقيق الاتصال الفعّال للقيمة التي ترغب المؤسسة في مدّها للمستهلك، وذلك من خلال الجهود البيعية وترويج المبيعات والإعلان...إلخ.

وقد قامت الشركات اليابانية بتنمية أربع مفاهيم جديدة في خلق وتقديم وترويج القيمة، وهي:[1]

أ- معلومات مرتدة سريعة من المستهلك (Le Feedback Client Immédiat)، حيث لابدّ من جمع المعلومات باستمرار وبسرعة عن ردود فعل المستهلك منذ شرائه السلعة لكي تتمكن المؤسسة من اكتشاف أفكار جديدة عن السلعة وما يتعلق بها.

ب- تنمية وتحسين سريع للمنتجات (L'Amélioration Continue du Produit)، حيث على المؤسسة تقييم أفكار العملاء والعاملين وتوظيف وترقية تلك التي تعطي أقصى قيمة وفي أقلّ وقت.

جـ- التموين السريع (L'Approvisionnement Immédiat)، حيث يجب أن تتلقى المؤسسة المواد والأجزاء المطلوبة باستمرار وفي الوقت المناسب (Just-in-Time) وذلك بالاتفاق مع المورّدين ومن خلال تخفيض الكميات المخزونة يمكن للمؤسسة أن تخفّض من تكاليفها.

د- المنتوج الخالي من العيوب (Le Zéro - Défaut)، فالمنتوج يجب أن يكون على مستوى عال من الجودة وبدون وجود عيوب في تصنيفه، أي أن الجودة تكون مناسبة من المرة الأولى.

الفرع الرابع: سلسلة القيمة وشبكة القيمة

في سنة 1985م وصف البروفيسور "مايكل بورتر" (Michael Porter) بكلية هارفارد للأعمال ما سمّاه بـ"سلسلة القيمة" (Value Chain). يتتبع تحليل "سلسلة القيمة" في صورته المبسّطة المدخلات والمخرجات من المادة الخام إلى المستخدم النهائي، موضّحاً كيف تضاف القيمة في كلّ مرحلة. إنّ سلسلة القيمة مثال مجازي شديد القوة بحيث يسهل معه نسيان أنّ سلسلة القيمة صورة ذهنية تصنيعية إلى حدّ كبير (فهي تبدو في الحقيقة كخطّ التجميع) وأنّها لا تناسب كثيراً من الصناعات، ومن الممكن أنْ يتضمن تطبيقها على الخدمات، وخاصّة الخدمات ذات الكثافة المعرفية، أداء عمليات مدّ وتقطيع وثَنْيْ تؤدي إلى تشويه ما يحدث حقّاً بدلاً من إلقاء الضوء عليه. ولسلسلة القيمة بداية ووسط ونهاية، وعرض القيمة الخاص بالبنك: المُودعون في البنك يزودونه بالنقود التي يُقرضها للمقترضين، ولكنهم عملاء للبنك مثل المقترضين الدين يسدّدون للبنك الأتعاب والرسوم التي يدفع البنك منها الفائدة للمُودعين. إنّ مثل هذه الشركات عبارة عن "شبكات قيمة" (Value Networks) تكسب رزقها بتوفير ملتقى لإنجاز المعاملات- وربّما تسهيل الإتصالات المباشرة مثلما

([1])- **أنظر كل من:** - المرجع نفسه، ص. 122.

- Ibid, P. 87.

تفعل شركة "فيدإكس" (FedEx) أو إنشاء تجمعات لرأس المال أو المخاطرة مثلما تفعل شركات التأمين.[1] أيّا كان أسلوب خلق القيمة – سلسلة أو شبكة – لابدّ من التطرّق إليهما.

أولاً: سلسلة القيمة (Chaine de Valeur/Value Chain): يرى "بورتر" (Michael Porter) أنّ عمل المؤسسة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره **"سلسلة قيمة"** حيث تنبع القيمة – كما سبق القول - من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة.[2] وتعرّف "سلسلة القيمة" كما يلي:

- عرّفها "تشارلز هيكس" بأنّها:"وظائف الأعمال على وفق المنافع المضافة إلى المنتجات أو الخدمات في المؤسسة وفي كل نشاط من أنشطتها".[3]

- وعرّفها "ميشال فيزلر" **(**Michel Wissler**)** بأنّها:"تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً".[1]

- عرّفها "كوتلر" و "ارمسترونغ" بـ:"سلسلة الأقسام التي تؤدي أنشطة إنتاج القيمة لتصميم منتجات المؤسسة، وإنتاجها، وتسويقها، وتسليمها، ودعمها".[2] كما عرّفها "كوتلر" ولكن مع "كيلر"، "ديبوا" و "مانصو" بـ:"تلك الأنشطة الجوهرية التي تسمح بتسليم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون بتكلفة متحكّم فيها ووفقاً لآجال مضبوطة".[3]

- وعرّفها "هيت"، "إرلاند" و "هوسكيسون" (Hitt, Ireland & Hoskisson) بـ:"الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم موقع تكاليفها والتعرّف على أدوات متعدّدة تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال".[4]

([1])- هناك مجموعة أخرى من الشركات مهمّتها حلّ المشكلات، فشركات المحاماة والإستشارات والمستشفيات لديها إجراءات دخول ومخرجات، لكنّ النشاط الحادث بينهما نادراً ما يكون خطيّاً مستقيماً بل يتضمّن تعاوناً ينتقل ذهاباً وإياباً بين المتخصّصين فيها. وهذه **"ورش قيمة" (Value Shops)** وليست "سلاسل قيمة: حيث يأتي الزبون لها ولديه مشكلة، فيتمّ إجراء تشخيصي لها ووضع خطة عمل. إنّ من المهمّ التفريق بين هذه المفاهيم الثلاثة: فـ"شبكة القيمة" لها تكاليف ثابتة مرتفعة وتكاليف متغيرة منخفضة ويشكّل استغلال الأصول عاملاً محورياً في نجاحها، أمّا تكاليف "ورشة القيمة" فيحتمل أن تكون ذات نمط عكسي، وتعتمد اقتصادياتها (أو وفوراتها) على جودة فرق خبرائها. من ناحية أخرى فإنّك تعرف عادة من هو الشخص المسؤول في "سلسلة القيمة": فالكرة تنتقل من فلان إلى فلان إلى فلان، وهذا ما لا يحدث في "ورشة القيمة" فالعميل الذي يأتي اليوم قد يحتاج إلى طبيب قلب وجراح، أما عميل الغد فقد يحتاج إلى طبيب أعصاب وإخصائي علاج طبيعي. **أنظر:** توماس أ. ستيوارت، لمرجع السابق، ص ص. 114-117.

([2])- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، المرجع السابق، ص. 80.

([3])- عبد الكريم عبد الرحيم علي، **"تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة"**، مجلة **"العلوم الإقتصادية"**، مجلة أكاديمية محكمة فصلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة-العراق، المجلد 6، العدد 22، أيلول 2008م، ص. 177. **نقلاً عن:** تشارلز هيكس، **نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم**، ترجمة: محمد مصطفى الجبالي و لطفي الرفاعي محمد فرج، (الرياض- المملكة العربية السعودية: النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، 1998م)، ص. 102.

([1])- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، المرجع السابق، ص. 215. **نقلاً عن:** Michel Wissler, **Qualité et Compétitivité des Entreprises du Diagnostic aux Actions de Progrès**, 2eme Ed, Etienne Collègnon, (Paris- France: Edition Economica, 1998), P. 24.

([2])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 133.

([3])- بن شايب محمد، **"القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24 (2011م) و 25 (2012م)، ص. 217. **نقلاً عن:** Ph. Kotler, K. L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**, 12eme Ed, (Paris- France: Pearson Education, 2008), P. 46.

([4])- زكريا مطلك الدوري و يعرب عدنان حسين السعيدي، **"التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظّمة (مدخل تحليلي)"**، مجلة **"كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد- العراق، العدد 13، 2006م، ص. 4. **نقلاً عن:** Hitt Michael A., Ireland Duane R. & Hoskisson Robert E., **Strategic Management**, 4 ed,By South-Westem College Publishing, Printed in USA, 2001, PP. 220-221.

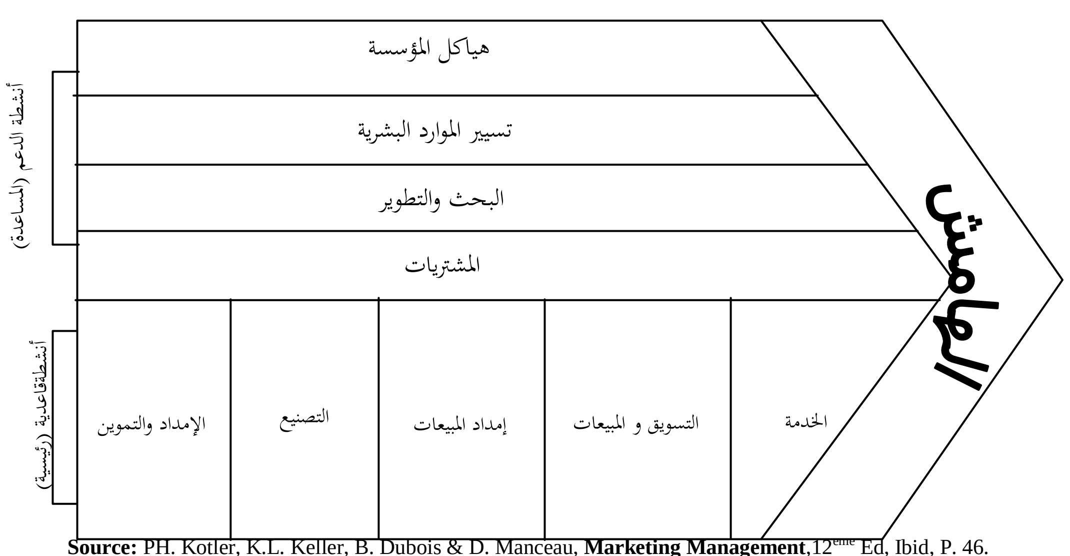
فـ"بورتر" يقترح استعمال أداة "سلسلة القيمة" لتحليل منابع الميزة التنافسية للمؤسسة، فكل مؤسسة يمكن اعتبارها مجموعة أنشطة موجّهة نحو المنتوج، تصنيعه، تحويله إلى سلعة تجارية، توزيعه ودعمه؛ إنه الإعتماد المتبادل بين هذه الأنشطة لخلق القيمة وهامش الربح للمؤسسة.[1]

إن تحليل سلسلة القيمة هو من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرّف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة. ويهدف تحليل سلسلة القيم إلى تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة والتعرّف على الروابط (Linkages) التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.[2] ولذلك يرى "بورتر" أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة (Interdependent). بعبارة أخرى، فإنّ الأسلوب الذي يؤدى به نشاط واحد قد يؤثر على أداء الأنشطة الأخرى. ومن وجهة نظر "بورتر"، فإن الحصول على أفضلية تنافسية (Competitive Edge) يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على أداء نشاطات القيمة التي تضطلع بها بتكاليف تقل نسبياً عن تلك التي يتحملها منافسوها، أو أن تقوم بأداء هذه النشاطات بشكل يوفّر لمشتريها قيمة إضافية أوخدمة فريدة (Added Value or Unique Service).[3]

إنّ "بورتر" قد قدّم مفهوم "سلسلة القيمة" لتسهيل إبراز نماذج خلق القيمة. فكل مؤسسة تقوم بمجموعة وظائف حتى تخلق، وتصنع وتُحوّل منتجاتها إلى سلع تجارية. ولهذا فإنّ سلسلة القيمة تتمحور أنشطتها حول تسعة أقطاب تعتبر مركز تكلفة ومنابع للقيمة. هذه الأقطاب التسعة تتكوّن من خمس أنشطة قاعدية أو رئيسية وأربع أنشطة دعم.[1]

والشكل التالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (24): نموذج سلسلة القيمة



Source: PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme Ed, Ibid, P. 46.

(1)- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**,2eme Ed, (Paris- France:Vuibert, 1999), P. 81.

(2)- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، (القاهرة- مصر: دار غريب، 1995م)، ص ص. 165-166.

(3)- بشير عباس العلاق، **التسويق في عصر الإنترنت والإقتصاد الرقمي**، بحوث ودراسات، (القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م)، ص ص. 29-30.

(1)- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**, 12eme Ed, (Paris- France: Pearson Education, 2006), P. 87.

1- أنشطة قاعدية (رئيسية) (les Activités de Base): والتي تعمل على إعطاء قيمة للمنتوج لدى المستهلك، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، عن طريق التنسيق بين مختلف أصناف هذه الأنشطة. وتتمثّل هذه الأصناف بشكل رئيسي في خمس أصناف، هي:[1]

أ- الإمداد والتموين (Logistique d'Approvisionnement): وترتبط باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتَج. وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى المورّدين، برمجة البعثات للمورّدين، الشحن، برمجة النقل...إلخ.

ب- التصنيع (Fabrication): وتتمثّل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي. وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...إلخ.

جـ- إمداد المبيعات (Logistique de Commercialisation): وتتمثّل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتَج إلى المشترين. وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات، الإيداع...إلخ، وبهذا تمثّل كل النشاطات التي تتكفّل بالمنتَج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

د- التسويق والمبيعات (Marketing & ventes): وتتمثّل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبرعدد ممكن من المستهلكين لإقتناء منتجات المؤسسة. وتشمل مثلاً: الإعلان، رجال البيع، اختيار المنافذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير...إلخ، وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

هـ- الخدمة (Service): وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، للوصول إلى الرضى التام للمستهلك، وبعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتَج ووفاء المستهلك. وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتَج...إلخ.

2- أنشطة الدعم (المساعدة) (les Activités de soutien): توفّر هذه الأنشطة الوسائل الضرورية لإنجاز الأنشطة القاعدية (الرئيسية)؛ فمَهمّتها دعم ومساعدة هذه الأنشطة عن طريق تحقيق تعاون بين أصنافها لضمان الإضطلاع بمسؤوليات مختلف وظائف المؤسسة، شراء وسائل الإنتاج وتوفير الموارد البشرية فضلاً عن البحث والتطوير. تتمثّل أصناف أنشطة الدعم (المساعدة) بشكل رئيسي في أربع أصناف، هي:[1]

([1])- غول فرحات، **"مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"**، (أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م)، ص ص. 95-96.

([1])- **أنظر كل من:** - المرجع نفسه، ص. 96.

- Ibid, P. 45.

أ- هيكل المؤسسة (Infrastructure de l'Entreprise): وتشمل الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة والمساعدة القضائية.

ب- البحث والتطوير (Recherche & Développement «R & D»): ويختصّ بالإبتكار والتجديد والإختراع التكنولوجي. ويشمل كل الأنشطة المتعلّقة بتصميم المنتجات وتحسين أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، ولذلك يدخل نشاط البحث والتطوير في كل مستويات الأنشطة.

جـ- تسيير الموارد البشرية (Gestion des Ressources Humaines): وتهتّم بكل الإدارات. فهو تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، ولذلك تتغلغل عبر السلسلة ككل.

د- المشتريات (Achats): وتتعلّق بكل الموارد التي تحتاجها المؤسسة. فهي تتعلّق بالأنشطة التي تساعد المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة.

يرى "بورتر" (Porter) بأنّ الميزة التنافسية تحدّد تبعاً لكيفية إدارة عناصر السلسلة وإلى طبيعة التفاعل بينها.[1] ولذلك رأى "بورتر" أنّ "سلسلة القيمة" عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متداخلة للأنشطة، إذ أنّ الأسلوب الذي يؤدى به إحدى الأنشطة سيؤثّر على أداء السلسلة ككل والنشاطات الأخرى.[1] ومن أجل ذلك ينبغي أن تبذل المؤسسات جهداً في سبيل فهم العمليات التي تتضمنها "سلسلة القيمة" الخاصة بها وأيضاً تلك الخاصة بكل من المنافسين والموردين والموزّعين الذين تتعامل معهم. ويرى "بورتر" أنّ الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعدّ مصدر رئيسي للميزة التنافسية.[2] فـ"سلسلة القيمة" أداة مقارنة للمؤسسة مع مثيلتها على مستوى الصناعة أو مع المنافسين البارزين، فضلاً عن أنّها أداة للمؤسسة لإكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها.[3]

<u>ثانياً:</u> شبكة تسليم القيمة: إن سلسلة القيمة للمؤسسة تنضوي ضمن نظام أكبر هو نظام القيمة الذي يتضمن كل من سلسلة قيمة الموردين (Value Chain of Suppliers) وسلسلة قيمة المستفيد النهائي (Value Chain of the End Users) على الأقل.[4]

وعليه لا يمكن أن تحضّر المؤسسات قيمة للعملاء بنفسها فقط، وبدلا من ذلك يجب أن تعمل في تعاون وثيق مع مؤسسات أخرى في شبكة تسليم قيمة أكبر. ولذلك يحتاج إنتاج المنتوج أو الخدمة، وإتاحته للمشترين إلى بناء علاقات ليس مع العملاء فقط، وإنّما مع الموردين، ومعيدي البيع الرئيسيين في سلسلة عرض المؤسسة (Supply Chain) أيضاً. وتتكوّن سلسلة العرض من:[5]

([1])- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، (القبة القديمة – الجزائر: دار الخلدونية، 2011م)، ص. 142.

([1])- سواكري مباركة، **"<u>تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية</u>"**، مجلة **"<u>مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة</u>"**، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، العدد 14، 2006م، ص. 76.

([2])- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، المرجع السابق، ص ص. 80-81.

([3])- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, Op.cit, P. 82.

([4])- سعد غالب ياسين، **"إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quiken.com"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول **<u>اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية</u>**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، (الأردن: أيام 27-29 نيسان (أبريل) 2005م)، ص. 14.

([5])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 678.

- شركاء التدفق لأعلى (Upstream): وهم مجموعة المؤسسات التي تقوم بتوريد المواد الخام، والمكونات، والأجزاء، والمعلومات، والتمويل، والخبرة اللازمة لإنتاج المنتوج أو الخدمة.

- شركاء التدفق لأسفل (Downstream): وهم شركاء قنوات التسويق (Marketing channels) أو قنوات التوزيع (Distributions Channels) مثل تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يشكلون ارتباطاً حيوياً بين المؤسسة وعملائها.

ومن أجل ذلك يعرّف "كوتلر" و "أرمسترونج" شبكة تسليم القيمة (Value-Delivery Network) بأنها:"الشبكة المكوّنة من المؤسسة، الموردين، الموزعين، والمستهلكين النهائيين الذين يشاركوا مع بعضهم بعضا في تحسين أداء النظام كلّه".[1]

ثالثاً: شبكة القيمة (Value Network): بنظرة تحليلية معمّقة لنموذج سلسلة القيمة – السابق ذكره أعلاه - في الاقتصاد الصناعي يلاحظ أن هذا النموذج يمثل سلسلة القيمة المادية للأنشطة المتتابعة الخطية (Linear Sequence of Activities) التي تبدأ من المدخلات وتنتهي بأنشطة التسويق وخدمات ما بعد البيع. وتغيب عن هذه السلسلة أنشطة القيمة المرتبطة بالمعلومات والمعرفة وأنشطة القيمة الافتراضية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات (الإنترنت وغيرها من الشبكات). صحيح أن كل مؤسسة اقتصادية تنتج قيمة ما، أي بمعنى أن أي منتوج أو خدمة أو معلومة أو توليفة هذه العناصر مفيدة ومهمة ومرغوب شراؤها من قبل العملاء في كل اقتصاد إلاّ أن مفهوم القيمة والقيمة المضافة يتشكل بعناصر وأساليب مختلفة في الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة والإنترنت. وقد شهد هذا الاقتصاد تحولات جوهرية في مفهوم القيمة وسلسلة القيمة، نذكر منها ما يلي:[1]

1- التحوّل من مفهوم القيمة المنفرد (Single Value) المرتبط بالمنفعة المباشرة الملموسة للعميل إلى مفهوم القيمة متعدد الأبعاد (Multidimensional Value): فالقيمة باعتبارها منفعة لها عدّة أبعاد أو هي توليفة من القيمة الاقتصادية، القيمة المادية، القيمة المعنوية، والقيمة الاجتماعية...إلخ.

2- التحوّل من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي: فقد أصبحت المعرفة – في كل الأحوال - هي المصدر الحيوي للقيمة في الإقتصاد الرأسمالي المعاصر.

([1])- المرجع نفسه، ص. 679.

([1])- سعد غالب ياسين، **"إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quiken.com"**، المرجع السابق، ص ص. 14-16. **نقلا عن:**

- Curry James, **The Dialectic of Knowledge-in-Production: Value Creation in Late Capitalism and the Rise of Knowledge-centered Production**, from http://www.socialogy.org/content/ vol002/003/curry.html. 2003, P. 3.
- Castells Manuel, **The Rise of the Network Society,**(Blackwell Publishers, 2nd ed, 2000), P. 5.
- Cong Xiaoming and Pandya Kanshikv, **Issues of Knowledge Management in the Public Sector**, from http://www.ejkm.com. 2003, P. 27.
- http://www.discovery.org/gilder, 1989.

3- التحوّل من مفهوم إصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة (Value Innovation): تساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة للعميل.

ويستطيع الرواد الجدد ابتكار القيمة الجديدة من خلال تحدي الافتراضات السائدة في الصناعة وابتكار شبكة جديدة للقيمة.

4- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة (From Value Chain To Value Webs):
لقد تغيّر الهيكل التتابعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة مع اقتصاد المعرفة وذلك بفعل المزايا والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبخاصة شبكة الإنترنت والتي أدت إلى ظهور مجالات جديدة مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية.

في هذا السياق تساعد عملية إدارة المعرفة في إنتاج قيمة عندما تستخدم المعرفة المشتركة أو عند إعادة استخدام المعرفة وعندما يتم ابتكار معرفة.

شبكة القيمة (Value Network)هي في الواقع شبكة علاقات (Web of Relationships) لتوليد قيمة ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين إثنين أو أكثر من الأفراد، الجماعات والمنظمات. إن كل مؤسسة اقتصادية تندمج اليوم في مبادلات متنوعة مع منظمات أخرى تشكل فيما بينها شبكة للقيمة. لكن لتحليل وفهم هذه الشبكة لا بد من تنفيذ ما يلي:[1]

- نمذجة تبادل القيمة (Modeling the Value Exchange).
- تبصير عمليات تبادل القيمة (Visualization of the Value Exchange).

وعلى عكس "سلاسل القيمة"، التي تعبر عن النظرة الخطية الآلية للأعمال المستندة على خط إنتاج العصر الصناعي، يمثل مفهوم "شبكة القيمة" تجلياً للتعقيد والتشابك وتعاضد المتغيرات والمكونات المؤثرة في تشكيل القيمة عبر الشبكة. ولذلك تتنوّع محاولات الاستعانة بأدوات وتقنيات لتبصير هذا التعقيد وتبسيط علاقات الشبكة. ومن بين هذه الأدوات يتم عمل خرائط لشبكات القيمة للمنظمات أو مشروعات الأعمال بشرط تغطية أنشطة كل المشاركين (في داخل وخارج المنظمة) في عملية تكوين شبكة القيمة للأعمال ولتصوير المبادلات الملموسة (المنتجات والخدمات) وغير الملموسة (المعلومات والمعرفة) بين جميع الأطراف المشاركة في تشكيل شبكة القيمة في داخل المنظمة من الزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات والوكالات التي تساهم في شبكة القيمة.[2]

(1)- المرجع نفسه، ص. 16.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 16-17. **نقلا عن:** Allee Verna, **A Value Network Approach for Modeling and Measuring Intangibles**, Paper Prepared for Presentation of Transparent Enterprise, Madrid, November, Available at http://www.vernallee.com 2002, P. 28.

تفيد شبكات القيمة في تصوير تدفقات الأنشطة والمعلومات والمعرفة في المنظمة كما تفيد في فهم دور المعرفة والأصول غير الملموسة في خلق القيمة من خلال نمذجة تصورية للعمليات (Modling Process Maps)، ومن خلال الأنماط الثلاثة الأساسية من التحليل:[1]

أ- تحليل التبادل (Exchange Analysis). أي ما هو النمط العام للتبادلات في النظام؟

ب- تحليل التأثير (Impact Analysis). أي ما هو تأثير مدخلات القيمة على المشاركين في تشكيل شبكة القيمة؟

ت- تحليل خلق القيمة (Value Analysis). تحديد أفضل طريقة لخلق وتوزيع القيمة إلى المشاركين أو تحويل القيمة من نمط معين إلى آخر.

وفي البداية لا بد من تمثيل التبادلات الجوهرية الملموسة (المنظورة) وبخاصة المعاملات المولدة للإيرادات ثم يتم تمثيل تبادلات المعرفة غير الملموسة ضمن شبكة القيمة.

وفي الواقع يمكن ملاحظة الاختلاف بين المدخلان في خلق القيمة (سلسلة القيمة، وشبكة القيمة)، من حيث أن "مدخل سلسلة القيمة" يرتبط بالاقتصاد الصناعي ويسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية باستخدام إستراتيجيات المنافسة (التركيز، التميز، وقيادة قلة التكلفة)، من خلال الاستفادة من اقتصاديات السعة وتأثيرات منحنى التعلم، بينما يرتبط "مدخل شبكة القيمة" باقتصاد المعرفة، ولهذا يلاحظ أن شبكات القيمة لا تعتمد على تحريك أو نقل المنتجات المادية وإنما على نقل وتبادل الأصول غير الملموسة وفي مقدمتها المعرفة والخدمات كما هو الحال في أسواق الأسهم والسندات والخدمات الإلكترونية على شبكة الإنترنت.[1]

إنَّ شبكة القيمة هي ببساطة مصفوفة معقدة ومتشابكة من العلاقات المولدة لقيم ملموسة وغير ملموسة (Tangible and Intangible Values) من خلال تبادلات ديناميكية بين إثنين أو أكثر من الأفراد، الفرق، والمؤسسات. وبالتالي فإنّ أي مؤسسة أو مجموعة مؤسسات تندمج في مبادلات ملموسة وغير الملموسة تشكل شبكة القيمة سواءً كانوا منظمات أعمال خاصة أو قطاع عام.[2]

الفرع الخامس: معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن (Benchmarking)

لمّا كانت المؤسسة تقوم بفحص تكاليفها وأدائها في كل الأقطاب التسعة السابقة، والبحث في تحسينها، فإنّها أيْ المؤسسة - وبشكل متوازٍ - ستقوم بتقدير تكاليف وأداء المنافسين أيضاً؛ وانطلاقاً من تحقّقها من وجود فَرْقٍ لصالحها فإنّ هذا يعني تمتّعها بميزة تنافسية. وبالإضافة إلى ذلك تستطيع المؤسسة دراسة الممارسات الفضلى في كل وحدة أعمال لتستوحي منها ما يفيدها حتى وإنْ كانت تتعلّق بقطاعات أخرى؛ وهذا الذي نسمّيه "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن".[3]

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 16-17.

([1])- المرجع نفسه، ص. 17. بتصرف. **نقلا عن:** Oystein D. Fjeldstad and Knut. Haanaes, **Strategy Tradeoffs in The Knowledge and Network Economy**, Ebsco Host Research Databases, at http://www.epnet.com 2001.

([2])- المرجع نفسه، ص. 17.

([3])- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**, 12eme Ed, Op.cit, P. 46.

ويتضمن "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking)[1] تحديد كيف؟ ولماذا؟ تنجح بعض المؤسسات أفضل وأحسن من أخرى. ومبدأ ذلك يتمثّل في تحسين الأداء إنطلاقاً من المعرفة العميقة بالممارسات الأفضل للمنافسين أو لمؤسسات مختلف القطاعات الأخرى. ولذلك فإنّ دراستها (Une Etude de Benchmarking) تحتوي على سبع خطوات هي:[1]

- تحديد الوظائف التي ستدرس؛
- اختيار المؤشرات الرئيسية للأداء موضوع (أو الذي بصدد) الدراسة؛
- إنتقاء المؤسسات ذات الأداء المرتفع في القطاع (نستطيع معرفتها بإستبيان العملاء والمورّدين والموزّعين أو بالتوجّه لمكاتب الإستشارات)؛
- قياس أداء المؤسسات المنتقاة؛
- قياس أداء المؤسسة؛
- تحديد البرامج والعمليات التي ستوضع قيد التنفيذ لتحسين الأداء؛
- تنفيذ هذه البرامج ومتابعة النتائج.

فالتأكّد من المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع أفضل مركز تنافسي لمؤسسة رائدة يتم إنطلاقاً – حسب البعض - من مبدأ "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن".[2] فهذا المعيار سيرورة تقييم نسبي أو مقارن لمنتجات، خدمات وطرق المؤسسة مع المنافسين الجدّيين أو المؤسسات الرائدة (القائدة). وعملياً هو البحث في الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معيّن يسمح بضمان تفوّق تنافسي. وبالتالي فإن "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" يعتبر عاملاً مركزياً في التخطيط

([1])- (Benchmarking) له دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810م، وذلك عندما قام الصناعي الإنكليزي (FRANCIS LAWELL) بدراسة ومقارنة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثرها نجاحا في هذا المجال. وقد جاء بعد (LAWELL) الصناعي الشهير (HENRY Ford) العام 1913م، حيث قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في ولاية شيكاغو الأمريكية. وفي بداية الخمسينيات من القرن العشرين كانت اليابان السباقة في تطبيق مفهوم (Benchmarking) وذلك على إثر قيامها بإجراء العديد من الزيارات للكثير من المنظمات الغربية في محاولة منها للتعرف على أساليب عمل هذه المنظمات، بحيث تكون ملائمة لظروف وطبيعة البيئة اليابانية. وانطلاقا مما أسفرت عنه التجربة اليابانية في تطبيق (Benchmarking)، فقد انتهجت العديد من المنظمات العالمية نهجها في تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة "زيروكس" أول من طبق هذا الأسلوب عام 1979م. **أنظر:** السعيد عواشرية، **"برامج التعليم العالي في الدول العربية بين التمحور حول اكتساب المعرفة وإنتاجها وإشكالية هشاشتها: الجزائر نموذجا"**، مداخلة في المؤتمر الثاني حول **تخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية: نحو بناء مجتمع معرفي**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، (الرياض- المملكة العربية السعودية: 2008م).

وتعني كلمة (Benchmark) مرجع ومقياس نقيس به الأشياء، وفي هذا المعنى فإنّ كلمة (Benchmarking) تعني معيار تقويمي يعكس للشروط والظروف الفعلية للسوق. **أنظر:**

- Mahfouf Daoud, «**le BENCHMARKING; Option Stratégique pour les Entreprises Algériennes** », Revue **“la Revue des Sciences Commerciales”**, Revue Semestrielle éditée par l’Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003, P. 136.

إن ترجمة هذا المصطلح (Benchmarking) تختلف باختلاف الكُتّاب؛ فمثلاً:

* ترجمه كل من "أحمد عرفة" و "سمية شلبي" بـ**"المحاكاة بالمنافسين النموذجيين"، انظر:** أحمد عرفة و سمية شلبي، **الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته،** (مصر: د.د.ط، 2005م)، ص.63.

* ترجمته "سواكري مباركة" بـ**"التقييم المقارن لأفضل أداء"، انظر:** سواكري مباركة، **"تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"**، المرجع السابق، ص. 79.

* ترجمه كل من "يحه عيسى"، "لعلاوي عمر" و "بلحيمر إبراهيم" بـ**"القياس المقارن لأداء العمليات"، انظر كل من:**

- لعلاوي عمر، **"دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي"**، (أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2003م/2004م)، ص. 101.

- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، المرجع السابق، ص. 116.

* ترجمه كل من "محمد سيف الدين بوفالطة" و "عبد النور موساوي" بـ**"المقارنة المرجعية"، انظر:** محمد سيف الدين بوفالطة و عبد النور موساوي، **"المقارنة المرجعية كمدخل لتغيير مناهج علوم التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 06-07 ديسمبر 2011م).

ورغم أن "كوتلر" وزملاؤه يستعملون أيضا مصطلحاً آخر إلى جنبه هو (Etalonnage) أي "المعايرة" (لغة)، وكذلك بالنسبة لـ"كلود ديمور" الذي يستعمل مصطلح آخر أيضاً هو (Etalonnage concurrentiel) أي "المعايرة التنافسية" إلى جنب مصطلح (Benchmarking) فإننا نتبنى ترجمته إلى **"معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن"**.

([1])- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**, 12^{eme} Ed, Op.cit, P. 399.

([2])- سواكري مباركة، **"تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"**، المرجع السابق، ص. 79.

الإستراتيجي.[1] بل أنّ من أهم أنواع هذا المعيار المسمّى بـ(Strategic Benchmarking) وهو الذي ينظر في كيفية تنافس المؤسسات، ونادراً ما يركّز على الصناعة. والغاية الأساسية هي التعرّف إلى الإستراتيجيات المميّزة للمؤسسات الناجحة.[2]

الفرع السادس: تصميم نموذج الأعمال وفن الإستراتيجية

رأينا سابقاً بأنّ "جوان ماغريتا" (Joan Magretta) ترى بأنّ إدارة المؤسسة تجمع الفنون الثلاثة التالية في سياق واحد: فن خلق القيمة، وتصميم نماذج الأعمال، وفن الإستراتيجية. ولما سبق تناول الفنّ الأول (من خلال مفهوم خلق القيمة وطرق عملها، وسلسلتها)، بقي أن نتناول كل من تصميم نموذج الأعمال أي نظام عمل قيمة المؤسسة، والإستراتيجية:

<u>أولاً:</u> تصميم نموذج (دورة) الأعمال (Business Model)[3] أو نظام عمل قيمة المؤسسة: الواقع أنّ نموذج الأعمال لم يتم تحديده بدقّة حتى الآن. وإن كان لأغراض منح البراءة عادة ما يشير نموذج الأعمال إمّا إلى كيفية قيام المؤسسة بعمل الأشياء أو كيف تأمل المؤسسة عمل الأشياء لصنع وجني الأموال والنقود.[1] ومع ذلك يمكن تحديد نموذج الأعمال بأنّه هو الذي يتكوّن من مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسة بخصوص نشاطها والمنتجات التي ستقدمها وكيف ستنتجها وكيف ستوردها للعملاء.[2]

وعليه فقد راج هذا النموذج بعد ظهور شركات الأنترنت، وتحوّل بعضها إلى مصانع لإبتكار نماذج الأعمال قائم على الحاسوب، والتي يمكن تقديمها للشركات الناشئة لتنفيذها إلى أعمال يفترض فيها أن تكون جديدة وواضحة.[3] ويعني هذا النموذج: طريقة توليد الأرباح النهائية بدءً من التكاليف الإبتدائية. فخلق القيمة وحده لا يكفي لنجاح المؤسسة. لابدّ للمؤسسة أن تضبط تكاليف خلق القيمة وتتوقع السعر الذي يمكن أن يدفعه العملاء للحصول عليها، والإيرادات التي يمكن أن تتولّد عن ذلك، فيتحقّق الربح. فمثلاً عندما افتتحت "ديزني" (Disney) مدينتها الترفيهية في باريس عام 1992م توقّعت أن تحصد أرباحاً مماثلة لأرباح مدينة "ديزني" الأمريكية. فهي ستقدّم نفس القيمة للعملاء الفرنسيين. وتوقّعت من هؤلاء العملاء أن يتصرّفوا بنفس الطريقة التي يتصرّف بها عملاؤها في أمريكا. ولكن الفرنسيين يختلفون عن الأمريكيين. فهم يتناولون وجباتهم في نفس الوقت، ويشترون الهدايا والتذكارات في مواسم محدّدة. أما الأمريكيون فلا يلتزمون بأوقات محدّدة لتناول الوجبات، ولا

([1])- Mahfouf Daoud, Op.cit, P. 135.

([2])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 429.

([3])- مع الإنتشار الواسع للأعمال على الأنترنت ومع التزايد الإنفجاري في شركات الأنترنت (Dot-Coms) أخذت تظهر وعلى نطاق أوسع من أيّ وقت مضى في الدول المتقدمة موجة جديدة من الإبتكار القائم على الأنترنت (Internet-Based Innovation). وبعد حصول كل من "أمازون كوم" على براءة اختراع على عملية "التسويق بنقرة واحدة" (One-Click Shopping) وشركة (Priceline) على مزاداتها المعاكسة (Reverse Auctions)، ازداد الحديث عن براءات إختراع لنماذج الأعمال خاصة وأنّ مكتب البراءة والعلامة التجارية الأمريكية في عام 1999م أصدر ما يقرب من 161 ألف براءة كان من بينها 600 براءة لنماذج طرق الأعمال المرتبطة بالبرمجيات. **أنظر:** نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل، 2003م)، ص. 359. **نقلاً عن:** Andre Ovans, «**<u>Can You Patent Your Business Model</u>**», **<u>HBR</u>**, Vol. 87, N 4, July-Aug 2000, P. 16.

([1])- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، المرجع السابق، ص. 28.

([2])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **<u>"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"</u>**، نشرة **<u>"خلاصات كنب المدير ورجل الأعمال"</u>**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 13، يوليو/تموز 1996م، ص. 3. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

([3])- **أنظر كل من:** - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص. 359-360.

- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، ص ص. 28-29.

لشراء الهدايا. بل يتركون أنفسهم لإغراء الإعلانات. فلم تتوقع "ديزني" وجود اختلافات في طبائع العملاء، وحققت خسائر فادحة في سنواتها الأولى. فالأرباح علامة أكيدة على صحة نموذج عمل المؤسسة. بل هو العلامة الوحيدة.[1]

ولذلك فإنّ نموذج الأعمال الناجح أو نظام العمل الناجح هو الذي يؤدي إلى حصول العملاء على ما يريدون مع حصول المؤسسة في نفس الوقت على أرباح كافية. ونظام العمل الذي تتبناه المؤسسة هو ما يحدّد قدرتها على التجاوب مع حاجات وأولويات العملاء، وأهم عناصر نظام العمل هي تحديد ما ستنتج وكيفية إنتاجه ولمن تنتجه.[2]

نموذج الأعمال هو طريقة محددة لتقديم القيمة للعملاء، والحصول منهم على مقابل. ولكي ينجح نموذج الأعمال لابدّ من تخطيطه بحيث يركّز على:[3]

1- العملية (Process): بأن يطوّر عملية تقديم القيمة للعملاء القدامى. فيتم تطوير عملية خلق القيمة وعمل بعض الإختصار والتعديل في سلسلة القيمة التي تمتد من المنتِج إلى المستهلك النهائي.

2- العملاء (Customers): حيث يبحث النموذج عن عملاء جدد لخلق قيمة جديدة (أو نقل القيمة القائمة) لهم.

ومن أجل ذلك تغطي الإختيارات المتعلقة بنظام عمل المؤسسة أو نموذج الأعمال نطاقاً واسعاً من الموضوعات، منها:[1]

أ- الموضوعات المتصلة بعملائها ومنتجاتها من أجل تحديد العرض الذي ستمنحه المؤسسة للعملاء، منها:

- اختيار العملاء: من هم العملاء الذين تريد المؤسسة خدمتهم؟
- مجال التخصّص: ما هي المنتجات التي تريد بيعها؟
- الإختلاف: لماذا يشتري العملاء من المؤسسة ولا يشترون من منافسيها؟
- طريقة استرداد القيمة: لماذا سيدفع العملاء قيمة منتجات المؤسسة؟ وكيف سيستفيد المساهمون في المؤسسة من القيمة التي خلقتها؟

ب- الموضوعات المتصلة بالكيفية التي ستفي بها المؤسسة بوعدها، وممّا تتضمن:

- اختيارات تتعلق بنظم التشغيل والتصنيع: ماذا ستصنعه المؤسسة بنفسها وماذا ستوكله إلى آخرين؟ وما هي التكنولوجيا التي ستختارها؟.

([1])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، المرجع السابق، ص ص. 5-6. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([2])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، المرجع السابق، ص. 3. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

([3])- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، المرجع السابق، ص. 6. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، المرجع السابق، ص. 3. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

- اختيارات تتعلق بنظم تطوير المنتجات: تطوير داخل المؤسسة أم خارجها؟ تطوير يتركّز على المنتوج ذاته أم على عمليات الإنتاج؟

- اختيارات تتعلق بالشكل التنظيمي: مركزي أم لا مركزي؟ منفصل الوظائف والمناصب أم متشابك؟

- اختيارات تدور حول كيفية وصول المنتوج إلى العملاء: بيع مباشر؟ توزيع قليل التكلفة؟

ثانياً: فنّ الإستراتيجية:[1] إذا كان جوهر الإدارة هو فن خلق القيمة، ثم فنّ تصميم نموذج الأعمال، فإن الإستراتيجية هي الفنّ الثالث الذي يقوم على المفاضلة بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لخلق القيمة ولتصميم نموذج يلائم طبيعة القيمة التي تمّ اختيارها. فالإستراتيجية مجموعة من الخيارات التي تهدف لممارسة الفنّ الأول (فنّ خلق القيمة) والثاني (فنّ تصميم نموذج الأعمال) بقدر من التناسق والإنسجام بدون تضارب.

وكما قال "بورتر":"أهم عناصر الإستراتيجية ليس تحديد ما يجب عمله، بل تحديد ما لا يجب عمله". ولذلك فإنّ الإنسحاب والمراوغة وقلب الأسواق وتغيير قواعد المنافسة هي الإستراتيجيات التنافسية المثلى، وليس استراتيجية المواجهة الشاملة. فأفضل انتصار في المعارك التنافسية هو احتلال منطقة نائية وجديدة وغير مكتشفة. فالمنطقة الجديدة خالية من المنافسين، وهي بكر يمكن الإستفادة منها لفترة من الزمن قبل أن يفكّر منافس في المنازعة أو التزاحم عليها. وأفضل الحروب التنافسية هي تلك التي لا تضطر إلى خوضها. فمثلاً: في عام 1962م، تعمّد "سام والتون" اختيار بلدة روجرز في أركنساس الأمريكية لفتح أول فرع من سلسلة "وال-مارت" (Wal-Mart). فهذه البلدة لم يكن بها أيّة فروع لمحلات السوبرماركت الضخمة المعروفة آنذاك، رغم وجود أعداد غفيرة من العملاء. حقق "والتون" أرباحاً سنوية بلغت 33% من رأس المال في المتوسط.

كانت الإستراتيجية التي تتبعها شركات السوبرماركت الضخمة مثل "ك-مارت" ومنافسوها هي افتتاح فروعها في المدن الكبيرة ذات الكثافة السكانية. ومع تزايد أعداد المنافسين في هذه المدن تقلّصت هوامش الأرباح. اختار "سام والتون" استراتيجية الإنتصار السهل بالإنسحاب من المدن الكبيرة والتركيز على المدن المغمورة (غير المشهورة). فالعملاء في هذه المدن يضطرون إلى تحمّل نفقات ومشقة السفر إلى المدن الكبرى ليحصلوا على الخدمات المتميّزة التي تقدّمها محلات السوبر ماركت الضخمة هناك. فلمّا أتى إليهم "وال - مارت" وجدهم على استعداد لدفع أسعار أعلى، لأنه سيوفر عليهم مشقة السفر. وبسبب قلة السكان في هذه البلدان المغمورة، فلم يكن هناك متسع لمنافس آخر ليحصل على جزء من الكعكة. ممّا منح "وال – مارت" ميزة عجز المنافسين عن توسيع السوق أو المشاركة فيها.

---

[1]- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، المرجع السابق، ص ص. 6-7. **نقلاً عن:** Joan Magretta, **What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

هنا يكمن الفرق بين فن خلق القيمة وفن تصميم نموذج الأعمال وفن الإستراتيجية. فالقيمة التي يقدّمها "وال – مارت" لا تختلف عن التي يقدمها منافسوه. ولا يختلف نموذج أعمال "وال - مارت" عن أي من منافسيه. الإختلاف يكمن في الإستراتيجية التي اتبعها "وال – مارت". فاختلاف الإستراتيجية هو الذي أدى إلى انتصار "وال – مارت" على محلات السوبر ماركت الضخمة، والتي أفلس معظمها أمام "وال – مارت".

الإستراتيجية فنّ، وهي تتطلّب حلّ نفس المعادلة التي يحلّها المنافسون، ولكن بطريقة مختلفة. فإذا كانت أرباح أي مؤسسة هي حاصل طرح إجمالي التكاليف من إجمالي الإيرادات، فهذا يعني أن هناك طريقتين فقط لتحقيق الأرباح:[1]

- **زيادة الإيرادات:** والتي تحدث عندما يقبل العملاء على المؤسسة بدلاً من منافسيها.
- **تقليص التكاليف:** والذي يحدث عندما تكون عمليات المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية من عمليات المنافسين.

ولكي تربح المؤسسة عليها أن تتميّز عن كل المنافسين. وكلما زادت حدة المنافسة في السوق، زادت معها ضرورة تمييز القيمة التي تقدّمها للعملاء. وهذا يؤدي إلى تميّز نموذج العمل الذي تختاره المؤسسة. بدون التميز والإختلاف لا يمكن للمؤسسة أن تثبت لعملائها أن القيمة التي تقدّمها تختلف عمّا يقدمه منافسيها. فالإستراتيجية هي فن الإستجابة لرد فعل المنافسين. فهي - أي الإستراتيجية - لا تهتم الممكن، لأن منطقة الممكن قد تم احتلالها بالفعل. تهتم الإستراتيجية بغير الممكن والبدائل التي لم يخترها أحد بعد.

الفرع السابع: هجرة القيمة

يقاس نمو القيمة بثلاث مؤشرات هي: مستوى دخل المؤسسة، ومستوى أرباحها، وقيمة المؤسسة في السوق. لذا يستحيل نمو القيمة بغير جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء القدامى.[1] وعلى هذا لا تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة في القيمة السوقية لأسهمها أو أوراقها المالية، ولا في القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها. بل تكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء. فالمؤسسة الناجحة في سوق اليوم هي التي تستطيع الإستجابة لأولويات العملاء من حيث رغباتهم واحتياجاتهم وقدرتهم على الإنفاق، ولذلك أصبح مفتاح امتلاك المؤسسة للوضع التنافسي الأفضل هو – كما سبق شرحه - تقديمها لعروض متكاملة تطابق أولويات العملاء أيْ تبني **نظام عمل يلائم أولويات العملاء.**[2]

([1])- المرجع نفسه، ص. 7. **نقلاً عن:** Joan Magretta**, What Management Is?: How it Works & Why it's Everyone's Business**?, Free Press, 2002.

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، المرجع السابق، ص. 2. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

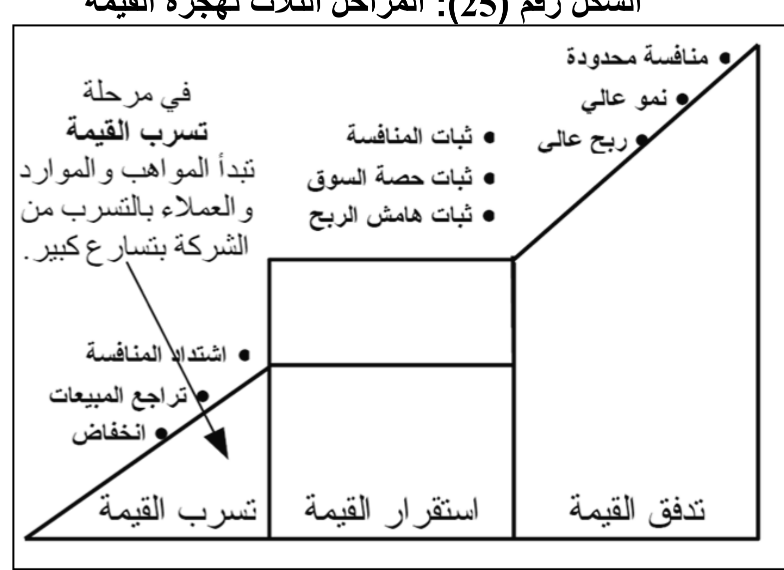
([2])- نسيم الصمادي، **"الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"**، المرجع السابق، ص. 8. **نقلاً عن:** Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Stategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, 2004.

وبما أن قيمة المنتوج هي الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة من بيعها له، فإنّ **"هجرة القيمة" (Value Migration)** تبدأ حين تفقد المنتجات قدرتها على تحقيق مستوى معيّن من الفائدة. وتهاجر القيمة باتجاه المؤسسة ذات نظام العمل الأفضل، لذا تحتاج المؤسسة للوصول بنظام عملها إلى أقصى قدر من الفعالية، وهو ما يبدأ بالإجابة على عدد من الأسئلة الهامة مثل:[1]

- ما كفاءة نظام عمل المؤسسة الحالي في التجاوب مع أولويات العملاء؟
- هل هناك منافسون مجهولون يحاولون بناء نظام عمل يفقد المؤسسة عملاءها في المستقبل؟
- وكيف يمكن للمؤسسة أن تتوقع الإتجاه الذي سوف تهاجر إليه القيمة في مجال عملها؟.

أولاً: المراحل الثلاث لهجرة القيمة: يمرّ نظام العمل، حسب "أدريان سلايفوتسكي" (Adrian J. Slywotzky)، بدورة منتظمة ثلاثية المراحل، هذه المراحل هي تدفق أو تنمية أو تصاعد القيمة، واستقرار القيمة، وتقادم أو تسرّب القيمة. وتتطلب المراحل المختلفة من دورة نظام العمل قرارات مختلفة، ومتى علمت المؤسسة المرحلة التي تقع فيها والتي يقع فيها منافسوها، أمكنها اتخاذ الإجراءات التي تكفل حماية قيمتها. والشكل التالي يوضّح هذه المراحل:

الشكل رقم (25): المراحل الثلاث لهجرة القيمة



المصدر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، المرجع السابق، ص. 3. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

1- مرحلة تدفق أو تنمية أو تصاعد القيمة:[1] تكون المؤسسة في هذه المرحلة نشيطة جدّاً تستولي على القيمة من أيدي منافسيها من خلال تصميم أفضل للعمل يتجاوب مع أولويات العملاء.

مثال ذلك سيطرت ثمان شركات عملاقة على صناعة الحديد والصلب الأمريكية عام 1960م، وكان مجموع أصول هذه الشركات يصل إلى 55 بليون دولار. واليوم هبطت هذه القيمة إلى 13 بليون دولار، وربما انخفضت أكثر. أين ذهبت القيمة؟ لقد هاجرت القيمة إلى:

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، المرجع السابق، ص ص. 1-2. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 1-2. و ص ص. 4-5. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

* شركات وصناعات الصلب الصغيرة التي تمكّنت من التجاوب مع احتياجات وأولويات العملاء بشكل أفضل. فاتجهت مثلاً إلى شركة "نيوكور" وهي تعتمد على أفران صغيرة ذات تكلفة تشغيل قليلة، كما تستعمل خامات أقل جودة، وتعتمد على عاملين أقل مهارة، ولكن منتجاتها قليلة الجودة تجاوبت مع الأولوية الأولى لدى العملاء وهي السعر الأقل.

إذا لخصنا أولوية عملاء "نيوكور" لوجدناها [الحد الأدنى من الجودة مقابل أقل سعر ممكن]، وقد بنت "نيوكور" نظام عملها حول هاتين الأولويتين: فاستخدمت تكنولوجيا ومواد خام رخيصة (أفران كهربائية لإذابة الحديد الخردة) واستخدمت عمالة رخيصة (عمالة ريفية وعمال غير نقابيين)، وحصرت النفقات الإدارية في أضيق نطاق (مركز رئيسي مكوّن من 23 موظّفاً لإدارة شركة حجم أعمالها 3 بليون دولار)، كما اختصرت نفقات البحث والتطوير إلى الحد الأدنى.

سمحت هذه القرارات بإنتاج صلب قليل السعر مقبول الجودة، فتجاوبت تماماً مع أولويات عملائها، ونتيجة لذلك تحوّل العملاء من شركات الصلب التقليدية إلى الشركة المبتدئة "نيوكور".

* شركات البلاستيك والألمنيوم التي قدمت لصناعة تعبئة المنتجات وصناعة السيارات خامات أكثر ملاءمة لإحتياجاتها.

وعليه إذا كانت المؤسسة في مرحلة تصاعد القيمة، عليها ألا تعتقد أنها في أمان تام، بل عليها أن تحلّل موقفها بشكل عقلاني مدروس، عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما حجم النمو المتوقع في القيمة؟ وما المدة التي يتوقع خلالها استمرار هذا النمو؟ وما هي الإجراءات التي تكفل استمراره؟

- هل تعمل المؤسسة بالفعل على زيادة القيمة الناتجة عن نظام العمل بها إلى أقصى حد؟

- كيف تكتشف المؤسسة انتهاء أو قرب انتهاء فترة نمو القيمة بالنسبة لها؟

2- مرحلة استقرار القيمة:[1] وفي هذه المرحلة تتفق نظم العمل تماماً مع حاجات العملاء، ويزيد المتنافسون ولكنهم يربحون جميعاً. ولكن كون نظام العمل بالمؤسسة لم يعد متفرّداً ينذر بقدرة المنافسين في المستقبل القريب على نزع القيمة من يد المؤسسة.

على سبيل المثال كانت كافيتريات القهوة فكرة ثورية مقتصرة على شركة "ستاربكس" (STARBUCKS)، ولكنها انتشرت في كل مدينة بالولايات المتحدة دون أن يتبع أغلبها "ستاربكس"، كما يواجه بقية صانعي القهوة الفاخرة منافسة حادّة ومنافسين كثيرين منهم محلات البقالة ذاتها.

لقد خضعت صناعة القهوة في الولايات المتحدة الأمريكية لسيطرة ثلاث ماركات هي: "فولجرز"، "ماكسويل هاوس" و"نسكافيه، وكانت هذه الماركات الكبرى تنظر إلى القهوة كسلعة لا مجال فيها للتنافس على أساس جودة المنتوج، فتنافست على أساس السعر وحده. استعملت الماركات

([1])- المرجع نفسه، ص. 2. و ص. 4-5. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

الثلاث حبوباً رخيصةً، وصنعت أصنافاً متماثلة الطعم، واعتمدت على محلات البقالة كمنفذ رئيسي لتسويق منتجاتها.

بدأت بعض شركات القهوة الصغيرة في تقديم أصناف فاخرة، واستعملت حبوباً مرتفعة السعر عالية الجودة، فقدمت شركات مثل "ميلستون كوفي" (MILLSTONE COFFEE) و"بويير بروذرز" (BOYER BROTHERS) أنواعاً متميّزةً من القهوة، وطرحتها للبيع من خلال محلات البقالة، واستولت على كثير من مستهلكي الماركات الكبرى.

كانت شركة "ستاربكس" (STARBUCKS) أول من أنشأ كافيتريات القهوة، والتي تخصّصت في تقديم الأصناف الفاخرة من القهوة مثل "اللاتيه" و"الكابيتشينو".

ظلت الماركات الكبرى متحكمة في سوق القهوة في الولايات المتحدة الأمريكية ومسيطرة على 90% حتى عام 1987م، ولكن الشركات الصغيرة استطاعت في الفترة 1987م وحتى 1993م أن تضيف إلى قيمتها في السوق أكثر من بليون دولار، وهو ما لم ينتج عن زيادة في عدد مستهلكي القهوة أو زيادة في مداخيلهم، بل كان نمو الشركات الصغيرة على حساب كبار المنتجين، وهو ما يعتبر هجرة للقيمة داخل الصناعة ذاتها.

رغم استمرار الأرباح وازدياد رضا العملاء في مرحلة استقرار القيمة، إلا أن هذه المرحلة غير مأمونة، لأن المؤسسة الآن عرضة لهجوم نظم العمل الأحدث التي تتجاوب على نحو أفضل مع أولويات العملاء. من المهم جدّاً أن تعيد المؤسسة فحص أولويات عملائها، وأن تراقب تحركات المنافسين وتتوقع نظم العمل الجديدة التي قد ينشؤونها، بحيث يمكنها منع القيمة من التسرّب خارجها.

3- مرحلة تقادم أو تسرّب القيمة:[1] في هذه المرحلة من سريان القيمة إلى الخارج يصبح نظام العمل متخلّفاً، فلا يستطيع التجاوب مع أولويات العملاء، ويبدأ العملاء في التعامل مع المنافسين.

ومثال ذلك فشل نظام العمل بشركة "يونايتد" في التجاوب مع أولويات العملاء الباحثين عن السعر الأقل، وهو ما قابله نجاح شركة "ساوث ويست" في تلبية حاجات العملاء والتجاوب مع أولوياتهم نظراً لتكاليفها الثابتة القليلة.

تعمل شركة الطيران "يونايتد" (UNITED) على المدى القومي، إذ تخدم كل المدن الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسترد قيمة منتوجها على نحو فردي (حيث تقدّم أسعاراً متباينة للتذكرة على نفس الطائرة بناء على مستوى الخدمة المقدّم)، وتعتمد في إدارتها على شبكات معقّدة من الحاسبات الآلية، وتستخدم أسطولاً من الطائرات المتنوعة التي تطير مباشرة دون توقّف إلى الجهة المقصودة، كما اعتمدت على العمال النقابيين بصورة رئيسية.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 3-5. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

أما شركة الطيران "ساوث ويست" (SOUTHWEST AIR) فتعمل على المدى الإقليمي، حيث تركّز على خدمة عدد قليل من المدن الأمريكية، وتعتمد في استرداد قيمة منتوجها على سعر موحد لجميع مقاعد الطائرة، مما يتيح لها مدّ خدماتها إلى راكبي الطبقة الوسطى الذين اعتادوا على السفر باستخدام القطار والأتوبيس، كما تقلّل من صعوبات ونفقات الصيانة بتوظيف طرازات قليلة من الطائرات، وتعتمد على العمال المهرة من غير النقابيين.

أدى الهبوط المستمر في أسعار تذاكر الطيران إلى تراجع أرباح شركة "يونايتد" نظراً لإرتفاع تكاليفها الثابتة، بينما تزايدت أرباح شركة "ساوث ويست" رغم حروب الأسعار نظراً لتجاوب نظام عملها مع أولويات العملاء.

تدرك المؤسسة دخول مرحلة تقادم نظام العمل بها، حيث يتركها العملاء وتتناقص عائداتها وأرباحها. والأسئلة التي يجب أن تطرحها المؤسسة هي:

- ما قوة التهديد الناتج عن الهجرة الحالية للقيمة؟

- كيف يمكن للمؤسسة حماية القيمة؟ وإذا لم يمكنها حمايتها فكيف يمكنها الخروج من اللعبة بأقل قدر من الخسائر؟

- ما هي الإستثمارات التي تحتاج المؤسسة لإنفاقها على بناء نظم عمل جديدة كي يمكنها استعادة القيمة المتسرّبة؟

وتتسرّب القيمة حين يعجز المديرون عن اكتشاف التغيرات التي تطرأ على موقع المؤسسة في دورة القيمة. ولإكتشاف وتوقّع هجرة القيمة من المؤسسة وإليها، فإن الإدارة تحتاج لتقييم نظام عمل المؤسسة باستمرار، ويلزم الإدارة أن تتأكّد من كفاءته في التجاوب مع أولويات العملاء. وأن تحذر الإدارة من نظم عمل الخصوم التي لا تبدو مصدر تهديد في البداية، فهذه النظم عادة هي القادرة على تدمير قيمة المؤسسة.

ثانياً: النماذج العامة لهجرة القيمة: حسب "أدريان سلايفوتسكي" هناك نماذج أربع، هي:[1]

1- إنهيار الوسط: ابتعدت كثير من المجالات والصناعات عن الأساليب الروتينية لتسويق المنتجات، وتحوّلت إلى تقديم عروض دقيقة تتوافق مع أولويات العملاء من حيث السعر والتوزيع وخدمة ما بعد البيع. وأخذت هذه التحوّلات اتجاهين:

* في **الإتجاه الأول** يكون العملاء على علم بالمنتوج بدرجة لا يحتاجون معها إلى معلومات إضافية أو خدمة ما بعد البيع، فقط يحتاجون إلى المنتوج بأقل سعر ممكن. ومثال ذلك ما تفعله شركة "تشارلز شواب" من تقديمها للعملاء خدمة المضاربة التقليدية تشمل توفير المعلومات عن الأوراق المالية، بسعر أقل كثيراً عن المنافسة.

([1])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين"**، المرجع السابق، ص. 7. **نقلاً عن:** Adrian J. Slywotzky, **Value Migration : How to Think Several Moves Ahead of theCompetition**, Harvard Business School Press, 1996.

* وفي **الإتجاه الثاني** نجد زيادة في خدمة العميل ودعم المؤسسة له، وفي هذه الحالة لا يكتفي العملاء بالحصول على المنتوج بل يريدون الحصول على حلول متكاملة لمشكلات معيّنة. مثل عدم اكتفاء شركة "هيوليت باكارد" (hp) بتوفير أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، وإنما تمنح العملاء دعماً فنّياً كاملاً.

2- ظهور أنواع جديدة من العملاء: أدى ظهور مجموعات وأنواع جديدة من العملاء في بعض المجالات إلى هجرة القيمة من المؤسسات المسيطرة إلى منافسين جدد. مثل توقعت بعض الشركات (وأولها شركة "ميرك") في صناعة الدواء أن تزداد أهمية مؤسسات شراء الدواء بالجملة، المؤسسات العلاجية الخاصة، فتحوّلت بأنظمتها إلى خدمة هذه المؤسسات، وتغيّرت إلى حدّ كبير أساليبها في البيع والتوزيع بناءً على هذا التحوّل.

3- الهجرة داخل سلسلة القيمة: في بعض الصناعات هاجرت القيمة إلى أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة، فقد انتقلت القيمة من شركة (IBM) إلى مورّديها مثل شركتا "ميكروسوفت" (Microsoft) و"إنتل" (Intel)، ثم انتقلت القيمة إلى موزعي وصانعي أنظمة الكمبيوتر مثل شركة "هيوليت باكارد" (hp).

4- تحسين أو زيادة إمكانيات المنتوج: كثيراً ما يؤدي تغير أولويات العميل إلى هجرة القيمة، ولكن أحياناً يؤدي تغيير نظام عمل المؤسسة إلى إحداث تغييرات في أولويات العملاء. فمثلاً لم يكن العملاء يطلبون القهوة الفاخرة، ولكن ظهورها في الأسواق أدى إلى اكتشاف العملاء أنهم يفضلون المذاق الجيد على السعر الرخيص.

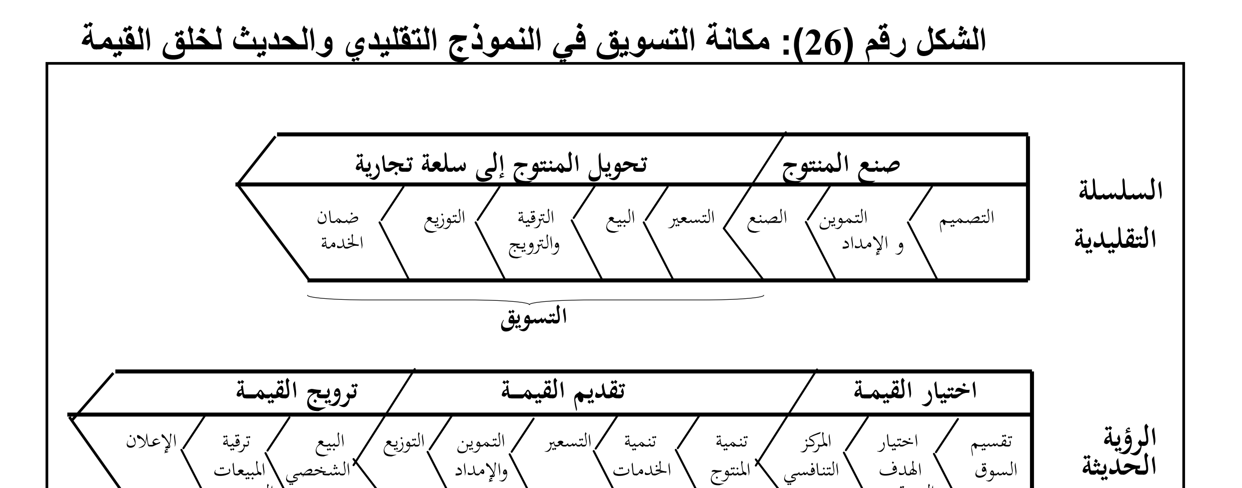
المطلب الثاني: العملية الإستراتيجية للتسويق في خلق القيمة

رأينا من قبل نموذجَيْ القيمة التقليدي والحديث، والآن يجب أنْ نعرف دور التسويق فيهما. ورأينا أيضاً العملية الإستراتيجية للمؤسسة، أيْ العملية الإستراتيجية لخلق قيمة المؤسسة في السوق من أجل تحقيق الربح. فيجب أنْ نعلم بأنّ التسويق عملية تنتج بها المؤسسة قيمة للعملاء، وتَبْنِي علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة منهم في مقابل ذلك؛ أيْ أنّ التسويق عملية إستراتيجية أيضاً تتكوّن من خلق قيمة للعملاء وبناء علاقة معهم (فهم السوق وحاجات العملاء، صياغة استراتيجية تسويق يقودها العملاء، إعداد خطّة وبرنامج تسويق، وبناء علاقات العملاء) ثمّ استخلاص قيمة من العملاء (إنتاج ولاء العملاء واستبقائهم، زيادة حصة العملاء، وبناء حقوق ملكية العملاء).

الفرع الأول: دور التسويق في نموذجيْ خلق القيمة التقليدي والحديث

رأينا سابقاً أنّ هناك نموذجين لخلق القيمة (التقليدي والحديث)، ويوضّح الشكل أدناه، وهو نفس الشكل رقم (23) السابق، ولكن مع بيان الأنشطة التي تمثّل التسويق بشكل عام (في النموذج التقليدي) والتسويق الإستراتيجي والتسويق التكتيكي بشكل خاص (في النموذج الحديث):

الشكل رقم (26): مكانة التسويق في النموذج التقليدي والحديث لخلق القيمة



Source: PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, Ibid, P. 87.

وعليه فإنّ وِجْهَتَا النظر هي:

<u>أولاً</u>: دور التسويق في النموذج التقليدي لخلق القيمة: رأينا سابقاً بأنّ هذا النموذج يفترض أن المؤسسة تقوم أولاً بإنتاج السلعة ثم تبدأ عملية البيع بعد ذلك. وهذا يعني أنّ النموذج التقليدي يضع التسويق بعد الإنتاج (En Aval de la production)، أي أنه يبدأ بعد الانتهاء من تصنيع السلعة، ويعكس هذا التوجّه التقليدي الفلسفة التسويقية الإنتاجية والبيعية.

<u>ثانياً</u>: دور التسويق في النموذج الحديث لخلق القيمة: حيث يفترض هذه النموذج أن التسويق يبدأ عمله قبل الإنتاج، أي أنه يضع التسويق خلف أو قبل الإنتاج (En Amont de la production)، ويعكس هذا التوجّه الحديث الفلسفة التسويقية الإستراتيجية. وهذا يعني قبل كل شيء اختيار ثم تقديم وترويج القيم، حيث أن:

1- اختيار القيمة (التخطيط الإستراتيجي التسويقي): ويظهر دور التسويق هنا باعتباره نقطة البداية حتى قبل أن يتم إنتاج أي سلعة، حيث لابدّ من **تقسيم السوق إلى قطاعات**، و**اختيار الهدف السوقي** (القطاعات السوقية المناسبة)، و**تحديد المركز أو الوضع التنافسي** الذي ترغب المؤسسة الحصول عليه داخل القطاع المستهدف. **وتمثل هذه الأشياء الثلاثة لاختيار القيمة الأساس أو المحرك للتخطيط الإستراتيجي التسويقي.**

2- تقديم القيمة (التسويق التكتيكي): أيْ بعد اختيار مجموعة المستهلكين المستهدفين، فإنه لابدّ من تحديد المنتوج والخدمات بشكل تفصيلي، ثم تسعيره، مع استمرارية عملية التموين والإمداد، وتوزيعه، **وتمثل هذه الأنشطة التسويق التكتيكي (التسويق التشغيلي أو تخطيط العمليات التسويقية).**[1]

([1])- إن الشكل الذي تأخذه العمليات أو الخطة التكتيكية هو نفس الشكل الذي تأخذه الخطة الإستراتيجية. **أنظر:** مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، (الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م)، ص. 38.

3- ترويج القيمة: أيْ تحقيق الاتصال الفعّال للقيمة التي ترغب المؤسسة في مدّها للمستهلك، وذلك من خلال الجهود البيعية وترويج المبيعات والإعلان...إلخ، **لإعلام السوق بالعرض التسويقي**.

وعلى ذلك فإن التسويق يتواجد في بداية ونهاية العملية الإستراتيجية لخلق القيمة، لأنه يبدأ قبل عملية الإنتاج ويستمر أثناءها وبعدها.

الفرع الثاني: دور التسويق في سلسلة القيمة وشبكة تسليم القيمة

من خلال ما رأيناه من مفهوم كل من سلسلة القيمة وشبكة تسليم القيمة، يمكن توضيح دور التسويق في كليهما عموماً من خلال عمل قسم التسويق الوثيق مع أقسام المؤسسة الأخرى لتكوين سلسلة قيمة فعالة والتي تخدم العميل، وأكثر من هذا، يجب أن يشارك بفعالية مع مؤسسات أخرى في نظام التسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة ممتازة تنافسياً:[1]

أولاً: دور التسويق في سلسلة القيمة: رأينا سابقاً سلسلة القيمة المتكوّنة من أنشطة قاعدية (رئيسية) وأنشطة الدعم، وقد ذكر "بورتر" أنّ التسويق (والمبيعات) أحد الأنشطة القاعدية والرئيسية التي يجب أن تقوم بها المؤسسات كي تستطيع تحقيق إعطاء قيمة للمنتوج وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق التنسيق بينه أيْ بين التسويق وبين كل من الإمداد والتموين، التصنيع، إمداد المبيعات، والخدمة. وبالتالي فإنّ دراسة جوانب القوة والضعف في الأنشطة التسويقية، بدعم نقاط قوتها وسدّ ثغرات ضعفها، تحدّد قدرتها على المساهمة في سلسلة القيمة وخلق مزايا تنافسية للمؤسسة، بالإعتماد على كل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

ولكن ما يمكن قوله هو أنه على الرغم من أهمية كل نشاط من أنشطة المؤسسة – بما فيه التسويق - كرابط في سلسلة القيمة، أي أن كل نشاط يؤدي دوره في إنتاج قيمة بشكل منسق مع الأنشطة الأخرى، فإنّه يمكن التنبيه إلى أنّ هذا القول مثالي، لأنه عملياً تكون علاقات الأنشطة فيما بينها مليئة بالخلافات والصراعات وسوء الفهم، فمثلاً عند تبني قسم التسويق وجهة نظر المستهلك ويحاول تطوير رضاء العميل يمكن أن يتسبّب في إضعاف أداء الأقسام الأخرى لعملهم بمصطلحاتهم (In Their Terms)، فيمكن أن تزيد إجراءات قسم التسويق تكاليف الشراء، وتعترض جداول الإنتاج، وتزيد المخزونات، وتنتج صداعاً للميزانية. لذلك قد تقاوم الأقسام الأخرى جهود قسم التسويق.

ولذلك يجب أن يجد قسم التسويق طرقاً لجعل كل الأقسام "تفكّر في العميل"، وتطوّر سلسلة قيمة تعمل بسلاسة. ويمكن أن يكسب قسم التسويق دعماً لهدف رضا عميله بأفضل صورة عن طريق العمل على فهم أقسام المؤسسة الأخرى.

ثانياً: دور التسويق في شبكة تسليم القيمة: تحتاج المؤسسة في طلبها إنتاج قيمة العميل أن تنظر في سلسلة قيمة مورديها، وموزعيها، وعملائها. وبما أن عمل إدارة التسويق يتكوّن من بناء

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 132-134. و ص ص. 169-175.

علاقات العملاء عن طريق إنتاج قيمة ورضا العميل، فإنها لا يمكنها عمل ذلك بمفردها، لأنّ نجاحها يتطلب العمل ليس فقط مع الإدارات الأخرى للمؤسسة، بل وأيضاً مع الموردين، وسطاء التسويق، العملاء، المنافسين، والعامة من الناس المختلفين (البنوك، بيوت الاستثمار، حملة الأسهم، الإعلام السمكتوب والسمعي البصري، المحامين، منظمات المستهلك والبيئة....)، والذين يكونوا مع بعضهم بعضاً شبكة تسليم القيمة للمؤسسة.

من المهم أن تشارك إدارة التسويق في أنشطة التدفق لأعلى للمؤسسة وتؤثر عليها، مثلما تفعل ذلك في أنشطة التدفق لأسفل للمؤسسة، بل على إدارة التسويق أن تكون أكثر من مديرة لقنوات التسويق أو التوزيع، عليها أن تكون مديرة شبكة كاملة.[1]

الفرع الثالث: التسويق كعملية استراتيجية لخلق القيمة

رأينا أنّ كل من "كوتلر" و "أرمسترونج" (Ph. Kotler & G. Armstrong) قد عرّفا التسويق بأنه:"العملية التي تنتج بها المؤسسات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك".[1] ولذلك فقد وضّحا عملية التسويق في خلق القيمة من خلال الخطوتين التاليتين:

أولاً: خلق قيمة للعملاء وبناء علاقة معهم (Create Value for Customers & Build Customer Relationships): وهي الخطوة الأولى من عملية التسويق، وتتكوّن من أربع خطوات، هي:

1- فهم السوق وحاجات العميل (Understanding the Marketplace & Customer Needs): يحتاج المسوّقون أن يفهموا السوق، واحتياجات العملاء، ورغباتهم. وتتناول المؤسسة الإحتياجات عن طريق تحديد اقتراح القيمة. ويتحقّق اقتراح القيمة من خلال عرض التسويق الذي يقدّم قيمة العميل ورضائه، ممّا ينتج عنه علاقات تبادل طويلة المدى مع العملاء:

أ- اقتراح القيمة (Value Proposition): عرّف "كوتلر" و "ارمسترونغ" اقتراح القيمة (القيمة المقترحة) على أنها:"مجموعة من المنافع التي يمكن أن تعد العملاء بتلبية احتياجاتهم".[2]

ب- عرض التسويق" (Marketing Offer): يتحقق اقتراح القيمة (القيمة المقترحة) من خلال عرض التسويق الذي يقدّم قيمة العميل ورضائه (Customer Value & Satisfaction)، حيث أن "عرض التسويق" هو:"بعض الخليط من المنتجات أو الخدمات، أو المعلومات، أو التجارب، التي تقدّم إلى السوق لتلبية حاجة أو رغبة".[3] وبصورة أكثر اتساعاً، تشمل عروض التسويق كينونات

([1])- المرجع نفسه، الكتاب الثاني، ص. 679.
([1])- المرجع نفسه، الكتاب الأول، ص. 62.
([2])- المرجع نفسه، ص. 64.
([3])- المرجع نفسه، ص. 64.

أخرى أيضاً مثل:"الأشخاص (Persons)، الأماكن (Places)، والتنظيمات (Organizations)، والمعلومات (Information)، والأفكار (Ideas)".[1]

2- صياغة إستراتيجية تسويق يقودها العميل (Designing a Customer-Driven Marketing Strategy): بعد أن يفهم المسوّقون كل من السوق والمستهلكين فهماً تاماً، يمكن أن يصمّم المسوّقون استراتيجية تسويق يقودها العميل بهدف الحصول على العملاء المستهدفين، والحفاظ عليهم، وتنميتهم. ولتصميم استراتيجية تسويق مربحة يجب على المؤسسة:[2]

أ- اختيار العملاء الذين تقدم لهم الخدمة (الهدف التسويقي): أي أن تحدّد أولاً من (Who) الذين ستخدمهم؟ وتعمل هذا عن طريق "تجزئة أو تقسيم السوق" (la Segmentation de Marché/Market Segmentation)، واختيار أي القطاعات التي تزرعها أي "تسويق الهدف" أو "الهدف السوقي" (Target Marketing).

ب- اختيار اقتراح القيمة: أي أن تحدّد ثانياً كيف (How) تخدم العملاء المستهدفين؟ أي "كيف ستميّز وتحدّد موقع نفسها في السوق؟" (Differentiate & Position Itself). ويكون ذلك عن طريق اختيار اقتراح القيمة، مع تبني المفهوم التسويقي (الإنتاجي/ البيعي/ التسويقي/ الإجتماعي/ الإستراتيجي) الذي يجب أن يوجّه استراتيجيات التسويق.

3- إعداد خطة وبرنامج تسويق (Preparing Marketing Plan & Program): وبهذه الخطوة يبني المسوّقون برنامج تسويق يقدّم قيمة ممتازة فعلاً. فبعد أن تُحدّد استراتيجية التسويق أيُّ العملاء ستخدمهم المؤسسة؟ وكيف ستنتج قيمة لهؤلاء العملاء؟، تأتي خطوة إعداد برنامج تسويق يقدّم القيمة المقصودة للعملاء المستهدفين. ويبني برنامج التسويق "المزيج التسويقي" (Marketing Mix) والذي تتمثل عناصره في العناصر الأربع التالية (Four P's):[1]

* المنتوج (**P**roduct).
* السعر (**P**rice).
* التوزيع (**P**lace).
* الترويج (**P**romotion).

فتقديم مقترح قيمة المؤسسة يتطلب أن:

- تنتج المؤسسة عرض تسويقي (المنتوج) يحقق الإحتياج أولاً.
- وبأي ثمن تعرض منتوجها للعملاء المستهدفين (السعر).
- كيف تجعل هذا العرض متاحاً للعملاء المستهدفين (التوزيع).
- يجب أن تتصل بالعملاء المستهدفين بالنسبة إلى العرض، وتتابع بمميزاته (الترويج).

([1])- المرجع نفسه، ص. 64.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 68-69.
([1])- المرجع نفسه، ص. 76.

4- بناء علاقات العميل (Building Customer Relationships): تشكّل الخطوات الثلاث السابقة الأساس لهذه الخطوة؛ خطوة بناء علاقات عميل مربحة، وإدخال البهجة على العميل. وهنا يتطرق إلى مفهومين أساسيين هما:

أ- إدارة علاقة العميل (CRM) (Customer Relationship Mnagement): تكون إدارة علاقة العميل عملية بناء علاقات العميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء عميل ممتازين:[1]

- قيمة العميل (Customer Value): يشتري العميل من المؤسسة بعد أن يدرك أن قيمة عرضها التي قدمتها له أعلى من قيم عروض المنافسين لها. أي أنه يشتري بعد أن يقوّم الفرق بين كل المنافع وكل التكاليف لعرض السوق مقارنة بنظرائه من العروض المنافسة. أي أن "القيمة المدركة للعميل" (Customer Perceived Value) هي الفرق بين إجمالي قيمة العميل وإجمالي تكلفة العميل. علماً أن العميل يحكم على عرض السوق طبقاً لإدراكه له.

- رضاء العميل (Customer Satisfaction): يعتمد رضاء العميل على الأداء المدرك للمنتوج بالنسبة إلى توقعات العميل. فإذا اتفق الأداء مع التوقعات، يكون العميل راضياً. أي أن "رضاء العميل" هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتوج مع توقعات العميل.

- بهجة العميل (Delight): إذا ازداد الأداء عن التوقعات يزداد رضاء العميل، أو يبتهج. ولذلك فإن إدارات التسويق الذكية هي التي تهدف إلى إدخال البهجة على العملاء، عن طريق الوعد بما يمكنها تسليمه فقط. وتقوم بعد ذلك بتسليم أكثر ممّا وعدت به.

وما تجدر الإشارة إليه أن الهدف ليس تعظيم رضاء العميل، بل الهدف من التسويق إنتاج قيمة للعميل مربحة، ويتطلّب هذا توازناً دقيقاً جدّاً، فيجب على إدارة التسويق إنتاج قيمة ورضاء أكبر للعميل دون "تضييع المنزل" (Give Away the House).

يمكن للمؤسسة أن تبني علاقات العميل عن طريق علاقات قاعدية (بالهاتف، الويب،...) مع عملائها، وتطوير شراكات كاملة مع عملائها الرئيسيين، وتطوير أدوات تسويق محددة (برامج التسويق المتكرر، برنامج نادي التسويق...) لتطوير علاقات أقوى أقوى مع العملاء. ومن بين اتجاهات ارتباط المؤسسة بعملائها:[1]

- ✓ **"إدارة العلاقة اختيارياً" (Selective Relatioship Management):** أي الإرتباط بالعملاء المختارين بعناية فائقة باستخدام تحليل ربحية العميل في استبعاد العملاء الذين يتسببوا في خسارة لها، واستهداف العملاء المتسببين في أرباح لها.
- ✓ **الإرتباط للمدى الطويل:** أي عدم الإكتفاء بجذب عملاء جدد فقط، بل والإحتفاظ بالعملاء الحاليين وبناء علاقات طويلة المدى معهم، خاصة وأن جذب عميل جديد

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 77-78.
([1])- المرجع نفسه، ص. 81. و ص ص. 84-87.

يكلف من 5 إلى 10 مرات تكلفة على العميل الراضي الحالي. ولذلك أصبح يُنظر للتسويق نظرة جديدة تتمثل في كونه عبارة عن علم وفن إيجاد العملاء المربحين والمحافظة عليهم وتنميتهم.

- ✓ **التسويق المباشر**: يشتري المستهلكون اليوم أي منتوج افتراضي دون الذهاب إلى المحل عن طريق الهاتف والتجارة الإلكترونية وغيرهما. وهناك مؤسسات تبيع عبر القنوات المباشرة فقط (Only) مثل شركة "أمازون دوت كوم" (Amazon.com). فالتسويق المباشر يتكون من ارتباطات مباشرة مع عملاء أفراد مختارين بعناية من أجل الحصول على استجابة فورية وبناء علاقات عميل قوية.

ويعتبر ما قدّمه كل من "بابرز" و "روجرز" (Peppers & Rogers) من نصائح لمنظمات الأعمال والتي ترغب في إقامة علاقة صحيحة وثيقة مع عملائها، يمكن اعتبار تلك النصائح عبارة عن أساسيات أو مبادئ عامة لبناء إدارة علاقة عميل ناجحة. ونلخص هذه النصائح بما يلي:[1]

- التركيز على علاقة العميل (Customer Relation) وهو أسلوب أفضل من مجرّد استقطاب العميل (Customer Acquisitoa).
- التركيز على حصة العميل (Share of Customer) بدلاً من التركيز على الحصة السوقية (Share Market).
- الإحتفاظ بالعميل (Maintaining the Customer) أي الإحتفاظ الطويل بالعميل أو عميل مدى الحياة (Customer Lifetime).
- التركيز على تكرار الشراء (Purchas Repeat).
- التركيز على استراتيجية يقودها العميل.

ب- إدارة علاقة الشريك (PRM) (Partner Relationship Management): إن خلق إدارة التسويق لقيمة العميل، وبناء علاقات عميل قوية، لا يمكن تحقيقهما بعملهم المنفرد، لأنّ هناك شركاء لهم يجب أن يعملوا معهم. ولذلك يجب أن يكون لإدارة التسويق "إدارة علاقة الشريك" أي العمل المشترك مع شركاء إدارات المؤسسة الأخرى، وخارج المؤسسة، كي يحضّروا مع بعضهم بعضاً قيمة أكبر للعميل:

- الشركاء داخل المؤسسة: في مؤسسات اليوم تتداخل المجالات الوظيفية مع العملاء، خاصة التداخل الإلكتروني، ولذلك ترتبط كل إدارات المؤسسة بهدف خلق قيمة للعميل، عن طريق تشكيل فرق عملاء متقاطعة الوظائف، بحيث أن كل عامل يجب أن يركّز على العميل.

([1])- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2010م)، ص. 135. **نقلاً عن:** Peppers & Rogers, **One-To-One Future**, 2000, PP. 113-116.

- **الشركاء خارج المؤسسة:** معظم المؤسسات اليوم هي مؤسسات مشبكة، وتعتمد بقوة على الشراكة مع مؤسسات أخرى. فمثلاً تتصل المؤسسات اليوم بشركائها على طول سلسلة العرض (Supply Chain) أي أنها تعامل الموردين والموزعين كشركاء في تسليم قيمة العميل.

ثانياً: استخلاص قيمة من العملاء (Capturing Value from Customers): وهي الخطوة الثانية والأخيرة من عملية التسويق. حيث تجني المؤسسة المكافآت من علاقات العميل القويّة عن طريق استخلاص قيمة من العملاء، في صورة مبيعات حالية ومستقبلية، وحصة سوق وأرباح. فبخلق قيمة ممتازة للعميل، تنتج المؤسسة عملاء مرتفعي الرضا والذين يستمر ولاؤهم للمؤسسة ويشتروا أكثر، ويعني هذا بدوره، عائدات أكبر في المدى الطويل للمؤسسة. ومن أهم نواتج خلق قيمة للعميل:

1- إنتاج ولاء العميل واستبقائه (Creating Customer Loyalty & Retention): تنتج إدارة علاقة العميل الجيدة بهجة العميل. وفي المقابل يظل للعملاء المبتهجين ولاء للمؤسسة. ولذلك أدركت المؤسسات أن فقدان عميل لا يعني فقط فقدان حالة بيع واحدة، بل يعني فقدان تدفق كامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها العميل طول حياته. ولذلك فالعمل على الإحتفاظ بالعملاء ونموهم يعطي معنى اقتصادي جيد هو "قيمة العميل مدى الحياة" (Customer Lifetime Value) والتي هي قيمة التدفق الكامل لمشتريات العميل طوال حياته. فالمؤسسة تظل تستفيد بصورة كبيرة من العلاقات طويلة المدى. ومن أجل ذلك عليها أن تنتج إلى جانب العلاقة المنطقية مع العميل علاقة عاطفية معه أيضاً.[1]

2- زيادة حصة العميل (Growing Share of Customer): يمكن أن تساعد إدارة علاقة العميل الجيدة إدارة التسويق في زيادة "حصة العميل"؛ أي الحصة التي تحصل عليها المؤسسة من مشتريات العملاء لأصناف منتجاتها. أو جزء مشتريات العميل الذي تحصل عليه المؤسسة في فئات منتجاتها. ولذلك نجد الكثير من إدارات التسويق في المؤسسات المختلفة ينفقن وقتاً أقل في محاولة زيادة حصة السوق، ووقتاً أكبر في محاولة زيادة حصة العميل.[2]

3- بناء حقوق ملكية العميل (Building Customer Equity): المؤسسات الذكية اليوم هي التي لا تكتفي بكسب العملاء فقط، وإنما تريد أن "تمتلكهم" طوال الحياة وتحصل على قيمة عميلها مدى الحياة وتبني حقوق ملكية عميل شاملة أيضاً. ولذلك فالهدف النهائي من إدارة علاقة العميل هو بناء حقوق ملكية عميل مرتفعة؛ والتي هي إجمالي قيم العميل المشتركة طوال الحياة لكل عملاء المؤسسة.

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 89. و ص. 91.
([2])- المرجع نفسه، ص. 91.

من الواضح أنه كلما ازداد ولاء عملاء المؤسسة، كلما ازدادت حقوق ملكية عميل المؤسسة، لذلك يمكن أن تكون حقوق ملكية العميل مقياساً أفضل لأداء المؤسسة من المبيعات أو حصة السوق الحالية، لأن المبيعات وحصة السوق تعكس الماضي، وحقوق ملكية العميل تعكس المستقبل.[1]

من كل ما سبق يجب أن تدير المؤسسات حقوق ملكية العميل بعناية؛ فيجب أن ترى العملاء كأصول تحتاج أن تدار وتعظّم. ولكن أي العملاء يجب أن تستحوذهم المؤسسة وتحافظ عليهم؟

يصنف الشكل التالي العملاء إلى أربع مجموعات طبقاً لربحيتهم المحتملة (Potential Profitability) وولائهم المتوقع (Project Loyalty):

الشكل رقم (27): مصفوفة محفظة العملاء أو مصفوفة الربحية/الولاء

الربحية المحتملة

ربحية مرتفعة

ربحية منخفضة

الفراشات

الأصدقاء الحقيقيون

الغرباء

الأصدقاء الدبقون أو الملتصقون

الولاء المتوقع

ولاء منخفض (بدون ولاء)

ولاء مرتفع

المصدر عن كل من: - فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 94. **نقلاً عن:**
Werner Renartz & V. Kumer, «**The Management of Customer Loyalty**», **Harvard Business Review**, July 2002, P. 93
- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، دار المسيرة، عمان – الأردن، 2010م، ص. 146. **نقلاً عن:** Werner R. & Kumer V., «**The Management of Customer Loyalty**», **Harvard Business Review**, 2002, P. 93

يستند تحليل محفظة العملاء على فلسفة إدارة العلاقات الإختيارية (Selective Relationship Management) للعملاء. إن أساس هذه الفلسفة يستند على تحليل ربحية العميل، فالعملاء ذو الربحية المنخفضة أو المحدودة يتم استبعادهم من محفظة اعملاء الإستثمارية، في حين العملاء ذو الربحية العالية يتم استهدافهم من خلال برامج خاصة معدة لهذا الغرض، وتتضمّن الكثير من الحوافز والقربات المادية والمعنوية من أجل كسب ولائهم وثم رضاهم.[1]

من الشكل أعلاه، وبحسب "رونارتز" و "كامر" (Werner Renartz & V. Kumer) نلاحظ أربع أنواع من العملاء، كالآتي أدناه:[2]

([1])- المرجع نفسه، ص. 92.
([1])- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص. 144.
([2])- **أنظر كل من:** - فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 94.
- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص ص. 146-147.

أ- الفراشات (Butterflies): أي عملاء مربحين لكن دون ولاء (ولاء منخفض). فهناك توافق جيد بين عروض المؤسسة واحتياجاتهم. وللمؤسسة أن تستفيد منهم لفترة قصيرة لأنهم منعدمي الولاء (أو ذوو ولاء منخفض) مثل الفراشات الحقيقية التي نستمتع برؤيتها لفترة قصيرة وتتركنا بعد ذلك.

نادراً ما تنجح المؤسسة في تحويل العملاء الفراشات إلى عملاء لديهم ولاء لها. ولذلك على المؤسسة أن تستفيد منهم للحظات، وعليها استخدام الحملات الترويجية لجذبهم، لإنتاج عمليات جارية مرضية ومربحة معهم، وتتوقف بعد ذلك في الإستثمار فيهم حتى يأتي وقت الجولة الثانية.

ب- الأصدقاء الحقيقيون (True Friends): أي عملاء مربحين ولديهم ولاء للمؤسسة معاً. فهناك توافق قويّ بين عروض المؤسسة واحتياجاتهم. وعلى المؤسسة أن تريد وتقيم علاقة استثمارات مستمرة لإدخال البهجة على هؤلاء العملاء، وترعاهم وتحتفظ بهم وتنميتهم.

وعلى المؤسسة أيضاً أن تريد وتحوّل الأصدقاء الحقيقيين إلى معتقدين حقيقيين (True Believers) والذين يعودوا بانتظام ويتكلموا مع الآخرين عن تجاربهم الجيدة مع المؤسسة.

جـ- الأصدقاء الدبقون أو الملتصقون (Barnacles): أي عملاء مرتفعي الولاء لكنهم غير مربحين. فهناك توافق محدود بين عروض المؤسسة واحتياجاتهم. وعلى الشركة إن لم تستطع أن تحوّلهم إلى مربحين (عن طريق زيادة البيع لهم أو تقليل خدمتهم) أن تستغني عنهم.

د- الغرباء (Strangers): أي عملاء ليسوا مربحين وذوو ولاء منخفض (منعدموا الولاء). فهناك توافق بسيط بين عروض المؤسسة واحتياجاتهم. وعلى المؤسسة أن لا تستثمر شيئاً فيهم.

إن النقطة المهمة هنا هي: يحتاج أنواع العملاء المختلفين إلى استراتيجيات إدارة علاقة مختلفة. ويكون الهدف بناء **العلاقة الصحيحة (Right Relationship)** مع **العملاء الصحيحين (Right Customers)**.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما جاء في الفصل الثاني، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- تحتل البيئة بكل مكوّناتها (الداخلية والخارجية/ الكلية والجزئية/ والمسيطر وغير المسيطر عليها)، وبكل خصائصها (متفردة أو متميزة/ متغيرة أو ديناميكية/ صعوبة السيطرة أو التحكم في متغيراتها/ والتأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين هذه المتغيرات)، وبكل أصنافها (بيئة مستقرة/ مضطربة/ هادئة/ وقلقة) أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الإقتصادية، لأنها تشكل مكان العيش بالنسبة لها بكل تفاعلاته ومؤثراته، فالمنظمة والمؤسسة الإقتصادية نظم مفتوحة أي أنها تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها، فكل مدخلات المنظمة والمؤسسة الإقتصادية تأتيها من البيئة، وكل مخرجاتها تذهب إلى البيئة.

2- هناك **أربع إتجاهات في دراسة طبيعة العلاقة بين المنظّمة والمؤسسة وبيئتها** هي:المنظّمة متأثرة تماماً بالبيئة، البيئة متأثرة تماماً بالمنظّمة، التأثيرالمتبادل بين المنظّمة والبيئة، وعلاقة الإعتماد التدريجي بين المنظّمة والبيئة. وبالمقابل هناك **أربعة نماذج لإرتباط المنظّمة والمؤسسة مع البيئة،** وهي:نموذج إنسحاب المنظّمة من البيئة وإغلاق حدودها، نموذج النفاذ الإنتقائي بسماح المنظّمة لبعض متغيرات البيئة بالتأثير فيها، نموذج التكيّف، ونموذج الفعل-التكيّف أي أن لا تكتفي المنظّمة بالتكيّف مع البيئة فقط بل وتؤثر فيها أيضاً.

3- لكي تتمكن المنظمة والمؤسسة من التعامل مع بيئتها وتحديد طبيعة ارتباطها معها، لإستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المهددة، فإنّ وسيلتها هي المعلومات في إطار نظام يوفر لها اللازم منها لمتابعة البيئة ورفع مستوى التعامل معها، والإستفادة منها في تحسين كفاءة وفعالية الإتصال والتنسيق داخل المنظمة والمؤسسة. وقد نُظر في البداية للمعلومات كإحدى مستلزمات ونواتج النظم البيروقراطية ثمّ تغيرت هذه النظرة مع مساعدتها على تطوير عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وعرفت بإسم "نظم المعلومات الإدارية". ثمّ حدث تغيراً آخر في مفهوم المعلومات، فأصبح يُنظر لها باعتبارها توفّر أداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات والمساندة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، عُرفت بإسم "نظم دعم القرار" و"نظم دعم الإدارة العليا". ثمّ تغير مفهوم المعلومات مرة أخرى، حيث أصبح ينظر إليها باعتبارها "مورداً استراتيجياً" ووسيلة فعال لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وسلاحاً استراتيجياً للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية. ولقد أدى هذا المفهوم الجديد للمعلومات إلى ظهور نظم معلومات جديدة تعرف بإسم "نظم المعلومات الإستراتيجية" الغرض منها هو التأكد من بقاء وازدهار المنظمة في المستقبل القريب.

4- يعتبر **نظام المعلومات التسويقي** أحد نظم المعلومات الفرعية الوظيفية الذي يلعب دوراً هاماً داخل منظمات الأعمال أو المؤسسات الإقتصادية باعتباره النظام الوحيد الذي يحتوي على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تعد بمثابة المحرّك الأساسي الذي تستمد منه

النظم الفرعية الأخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ما يجب إنجازه في الفترات الزمنية المستقبلية. ولذلك أدى التطور السريع في استخدام نظم المعلومات، وبخاصة نظام المعلومات التسويقي وتكنولوجيا المعلومات والإتصال[1]، إلى ظهور **نظم المعلومات الاستراتيجية** كنتيجة للتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي في مجال الحاسبات والإتصالات، إضافةإلى عدم قدرة باقي نظم المعلومات على توفير كافة المعلومات اللاّزمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، لتعزيز المراكز التنافسية لتلك المنظمات أو المؤسسات.

5- على المنظمة أو المؤسسة أن تحذر من عدم تتبع متغيراتها بشكل مستمر، فعليها أن تكون يقظةً أي متنبةً ومتفطنةً إلى رصد البيئة، بالإستناد إلى نظام المعلومات للحصول على المعلومات الصحيحة بقصد استباق حدوث ما يسبب فرصاً للإستعداد لإستغلالها، أو مخاطر للإستعداد لتجنبها، بهدف إبقاء المنظمة والمؤسسة في حالة مراقبة دائمة لكل متغيرات البيئة.وتشمل هذه **اليقظة** كل من اليقظة البيئية (القوانين، السياسات الحكومية، الضرائب... إلخ)، اليقظة التجارية (حاجات ورغبات العملاء، الموردين، المزعين... إلخ)، اليقظة التنافسية (تحركات المنافسين، قدراتهم، استراتيجياتهم، منتجاتهم... إلخ)، اليقظة التكنولوجية (معرفة المعطيات العلمية، براءات الاختراع... إلخ) واليقظة الإستراتيجية (لها أبعاد وجوانب متعددة فهي تشمل: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة الإجتماعية... إلخ). وتعتبر **اليقظة الإستراتيجية** عملية إعلامية استباقية من قبل المؤسسة إذ تستمع إلى إشارات مبكرة من بيئتها الاجتماعية والاقتصادية من أجل فتح فرص خلاقة وتقليل المخاطر (التهديدات).

6- ظهر مفهوم **"الذكاء الإقتصادي"** بتمهيد من اليقظة التكنولوجية، عندما إنتقلت بمفهوم اليقظة من مستوى الجزئي إلى المستوى الكلي، ولذلك فإن مفهوم الذكاء الإقتصادي يشمل مفهوم اليقظة بكل أنواعها؛ فالذكاء الاقتصادي يوجّه لكل المؤسسة، ويستعمل من طرف الكل، بينماتوجّه اليقظة الأهداف الجزئية للمؤسسة حيث لكل نوع من اليقظة جماعة متخصصة بها. حيث يرتكز هذا الأخير على الأفكار الأساسية التالية: فكرة إنتاج المعلومة؛ فكرة دوران، حيازة، معالجة وبث المعلومة؛ وفكرة المعلومة المفيدة والملائمة. وتفضل بعض الأدبيات وبخاصة الأمريكية منها إستعمال مصطلح **"الذكاء التسويقي"** باعتباره مصدر هام من مصادر المعلومات اللازمة لإدارة التسويق.

7- أدى كبر حجم المنظمات والمؤسسات الإقتصادية وسعة نشاطاتها وتنوع خدماتها ومنتجاتها، في خضم بيئة معقدة ومتغيرة، ومنافسة شرسة، إلى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والإتصالات، إلى الأخذ بـ**"التفكير الإستراتيجي"** (النظر إلى الأمام/الخلف/الجانب/أعلى/أسفل/بعيداً) في إدارة المنظمات والمؤسسات الإقتصادية، يمكّنها من

([1])- تكنولوجيا المعلومات والإتصال (TIC) توصف بأنها:"جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات".

التكيّف بشكل أكبر، لأنّ الإدارة الذي تريد أن يكون استراتيجيةً عليها النظر من خلال هذه المكونات جميعها. ولذلك فإن تجميع هذه العناصر يوصلنا في النهاية إلى كيفية جعل التفكير الإستراتيجي يعمل كأداة بصرية، الشيء الذي أدى لإنتقال مصطلح "الإستراتيجية" العسكري إلى ميدان الأعمال، بل ونشوء مجال من مجالات الدراسة هو **"الإدارة الإستراتيجية"**.

8- يلتبس عند البعض بين **التفكير الإستراتيجي** و**التخطيط طويل المدى من جهة**، وبينه وبين **التخطيط الإستراتيجي** وتأثير ذلك على صياغة الإستراتيجية:

- التخطيط طويل المدى أداة تحدّد اتجاه المنظمة للوصول إلى المستقبل، بينما التفكير الإستراتيجي يحدّد ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة لقيادة مستقبلها.

- التخطيط الإستراتيجي مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الإستراتيجي، فكل واحد منهما يكمّل الآخر. فالتخطيط الإستراتيجي هو محاولة لمضاعفة وتعميق الإستفادة بما يجري في عقل المخطط الإستراتيجي الملهم من رؤية وبصيرة وإلهام وخبرة وتجربة.

9- هناك إختلاف في تحديد مفهوم **الإستراتيجية** ناتج عن النظر إلى الإستراتيجية من زاويا متعددة ومختلفة (سعة مفهومها، تنوع عناصرها، وشمولية عملية صياغتها) فهناك من يراها بأنها تحليل الموقف الحاضر وتغييره، وهناك من يعتبر دورها تحديد المنظمة لذاتها مستقبلاً، وآخر يرى فيها وسيلة لتحقيق رسالة المنظمة في المجتمع، وآخر باعتبارها همزة وصل بين المنظمة والبيئة لتكييف الأولى مع الثانية، وهناك من يعتبر المنافسة مجال للإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية...إلخ.

10- تعتبر عملية **صياغة الإستراتيجية** حجر الزاوية بالنسبة للإدارة الإستراتيجية؛ فهي **المنهج** الذي تنتهجه المنظمات أو المؤسسات لصنع أو تطوير أو تعديل استراتيجياتها بغية مواجهة التغيرات الحادثة في بيئتها ومن أجل تحقيق أهدافها. وهي **الخطوة الأولى** في التحوّل من الإطار العام للإتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند إتخاذ القرارات المختلفة. ولذلك تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحديد المهمة والأهداف بعد تحليل البيئة وتنتهي مع السياسات عند البدء بمرحلة تطبيق الإستراتيجية.

11- إنّ صياغة الإستراتيجية تتطلّب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية، تأخذ بعين الإعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف يُنقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التطبيق والتنفيذ لاحقاً، أي عملية الربط النظري بالميداني.

12- هناك خلطاً بين الإستراتيجية كَصَيْرُورَة وبين صياغتها كَسَيْرُورَة فكرية وعملية، فالكثير لم يميّزوا بين صيغة الإستراتيجية (كنتيجة) وبين صياغة الإستراتيجية (كتفكير وعمل). فرغم أنّ صيغة الإستراتيجية تعتمد وتتوقّف على كيفية صياغتها وتتأثر بطبيعتها ونوعيتها، إلا أنّ ذلك لا يعني أن ليس هناك فرقاً بينهما؛ فالإستراتيجية كصيغة تتم صياغتها بكيفية معيّنة.

13- يمكن أن تكون الإستراتيجية ثمرة لأحد مناهج ثلاث هي:

- **المنهج العقلاني؛** يستخدم الخطوات العقلانية، حيث يكون لدى متخذ القرار كل المعلومات الضرورية، حين يشرع باتخاذ القرار الذي يقود إلى أفضل النتائج وأحسنها.

- **المنهج السياسي؛** حيث يكون القرار نتيجة لتفاعل القوى ومحصلة لتأثيرها ونفوذها، ينتج عن مفاوضات ومساومات بين أشخاص في حالة لعبة سياسية.

- **المنهج البيروقراطي؛** حيث يكون القرار نتيجة تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تم وضعها في الماضي.

وصياغةالإستراتيجية لأي مؤسسة إقتصادية هي الصياغة التي تأخذبإستراتيجية مركبة من ثلاثة أبعاد: بعد اقتصادي (المنهج العقلاني) وبعد إنساني (المنهج السياسي) وبعد تنظيمي (المنهج البيروقراطي)، رغم طغيان البعد الإقتصادي (المنهج العقلاني) عليها.

14- يقوم **المنهج العقلاني** على افتراض العقلانية في تصرّفات المؤسسة وقراراتها اتجاه علاقاتها بالبيئة، ويتميز بفكرة أن حل المشاكل هو حل علمي كمي، وأن الهدف المشروع لإتخاذ القرار هو اختيار البديل الذي يحل المشكلة. كما يميّز هذا المنهج بين الوسائل والأهداف، ويقارن بين البدائل، ويوازن بين التكاليف والأرباح، وبين الأهداف والنتائج، والخيار العقلاني يعني تعظيم القيم، بالبحث عن طريق يقود إلى الحل الأمثل، أو إلى الهدف الذي حدد بشكل عقلاني. ويمكن تلخيص **الخطوات الأساسية لنموذج التصرّف العقلاني** كما يلي أدناه:

- تحديد الأهداف، أو تعريف المشكلة.
- البحث عن البدائل أو عن طرق العمل والحلول.
- التنبؤ بنتائج كل بديل أو طريقة أو حل وفقاً لإحتمالات تحققها أو حصولها.
- تقييم كل بديل أو حل على أساس نتائجه، وآثاره على تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل البدائل التي يتوقع أنها سوف تحقق الأهداف أو تحل المشكلة.

15- ينظر المنهج العقلاني **للإستراتيجية على أنها نتيجة وأن صياغتها هي عبارة عن عملية تحليلية**، وأن **مهام صياغة الإستراتيجية العقلانية** في مجال المؤسسات الإقتصادية، تتمثل في الآتي أدناه:

- تقييم التوجهات التي تنزع إليها البيئة، بعد تحديدها وتحليلها.
- تحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي يحتمل أن تواجهها المؤسسة في بيئتها.
- إنشاء فلسفة خاصة بالمؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة.
- استخلاص البدائل الإستراتيجية وتقييمها، واختيار تلك التي تمكن من الحصول على مصفوفة أعمال متوازنة وواعدة.

16- يستخدم المنهج العقلاني **الخطوات العقلانية المتسلسلة** للوصول إلى الخيار، كما أنه يعتبر **فرضي أمري** لأنه يملي الطريق الذي يتوجب اتباعه والمراحل أو النقاط التي يفترض أن يتضمنها. وهو أيضا **اقتصادي** لأنه يسعى إلى أهداف اقتصادية (النمو، الربح...إلخ) أو لأنه يأخذ بالإعتبار العناصر الإقتصادية والتقنية فقط. ويفترض أن المنظمة أو المؤسسة الإقتصادية تستطيع **التصرّف كشخص واحد،** حيث توجه جهودها كاملة نحو تحقيق الأداء المرجو أو الهدف الذي تم تحديده بوضوح بعد تحليل دقيق للمنظمة والمؤسسة الإقتصادية وبيئتها، ويتم الوصول إلى هذا الهدف وتحقيقه عن طريق اتباع مزيج أمثل من الوسائل والجهود التي يمكن حشدها **ببساطة دون أية معارضة داخلية أو خارجية.**

17- يقوم **المنهج السياسي**على أساس اعتبار عملية صياغة الاستراتيجية على أنها عملية سياسية تتطلب نوعاً من التفكير في السلوك الفردي أو الجماعي، بإعارة الاهتمام بالمتغيرات الاجتماعية–السياسية التي تؤثر في حياة المنظّمة أو المؤسسة. أي تقييم الاستراتيجية الاقتصادية المقترحة وفق **البعد البشري الإنساني** للمنظمة، أو بعبارة أخرى وجوب صياغة استراتيجية سياسية للمؤسسة تدعم وتؤازر استراتيجياتها الاقتصادية.

وهناك عاملان يجب أخذهما بالاعتبار، لأنهما يتعاملان مع عملية التوزيع الديناميكي للسلطة كمحدد رئيسي للسلوك الاستراتيجي، هذان العاملان هما:

- إعادة تنظيم العمل وإدارته داخل المؤسسة: حيث يمكن اعتبار المنظمات والمؤسسات على أنها تنظيمات سياسية، حيث يدخلها هيكلها الهرمي في حالة منافسة بين الأشخاص على السلطة. كما يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه هرم سياسي يعرف علاقات السلطة ويحدد علاقات التبعية. كما يمكن النظر إلى التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات والتي تتمتع باستقلالية نسبية، على أنه هرم سياسي مواز للهرم السياسي الرسمي، يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة. ومن أجل ذلك فإن عملية المساومات والتفاوض التي تمارس في المؤسسات تعطي شكلا خاصا للعديد من القرارات، حيث تستطيع من خلالها فعاليات مختلفة التأثير على مراحل متعددة من مراحل اتخاذ القرارات وتوجيهها وجهة مصالحها وغاياتها، وأنه كي نستطيع فهم عملية تخصيص الموارد واتخاذ القرارات ضمن المؤسسات لابدّ من أخذ السلطة النسبية التي تتمتع بها التنظيمات غير الرسمية بعين الاعتبار.

- العلاقات الاجتماعية – السياسية مع المجتمع الخارجي للمؤسسة: حيث هناك ظواهر سياسية خارجية، حيث توجد الضغوط التي تمارسها مختلف الجماعات الخارجية على المؤسسة، لتؤثّر بشكل مباشر أو غير مباشر، على القرارات والتصرفات التي يتخذها الأفراد الداخليون. وهكذا يمكن القول إن الخيار الاستراتيجي أصبح موضوعا لقيود من قبل القوى السياسية والاجتماعية

الخارجية، وأن الاستراتيجية الكلية، أو المسائل ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة، لا تصاغ فقط داخل المؤسسة وإنما يتم التفاوض عليها صراحةً أو ضمنياً مع أطراف خارج المؤسسة.

18- ينظر المنهج السياسي **للإستراتيجية على أنها نتيجة تفاعل وتقاطع القوى السياسية الداخلية والخارجية للمؤسسة** ونتيجة لمقدرتها على المساومة والتفاوض والتأثير. وأن صياغتها هي عبارة عن عملية سياسية.

19- يمكن تلخيص الإطار الأساسي **لنموذج التصرّف السياسي داخل المؤسسة** من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه:

-من هي القوى الداخلية التي تؤثر على الاستراتيجية؟

- ماذا يستطيع كل منها عمله؟

- ماذا نستطيع عمله ضدها، أو بالاتفاق معها؟

- ماذا نقرر عمله كي نوجه جهودها في خدمة الإستراتيجية؟

وأن المهام الرئيسية في **صياغة البعد السياسي الداخلي للإستراتيجية السياسية** في المؤسسات الإقتصادية، تتمثل في الآتي أدناه:

- تعريف القوى السياسية والعناصر المؤثرة وتحديدها، ويتعلق الأمر هنا بتعريف المجموعات والأفراد وتحديد أهدافها.

- تقدير القوى السياسية والتنبؤ بمقدرتها، وتحليل العلاقات الموجودة بينها.

- توقع ردود فعل القوى والعناصر السياسية الداخلية اتجاه الإستراتيجية.

- تعريف وتحديد البدائل.

- تقييم البدائل.

- الاختيار.

20- يمكن تلخيص الإطار الأساسي **لنموذج التصرّف السياسي خارج المؤسسة** من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه:

- ما هي القوى الموجودة؟ أو من هم الأفراد الفاعلون والمؤثرون؟

- ماذا تستطيع هذه القوى عمله؟

- ماذا نستطيع عمله ضدها أو بالتعاون معها؟

- ماذا نقرر عمله؟

وأنّ المهام الرئيسية في **صياغة البعد السياسي الخارجي للإستراتيجية السياسية** للمؤسسات الإقتصادية، تتمثّل في الآتي أدناه:

- تحديد القوى السياسية، وتحليل علاقتها بالمؤسسة، مع البحث عن قاعدة سياسية للمؤسسة، وتحديد أنصارها وحلفائها الممكنين.

- تحليل التأثير الخارجي الذي يمكن ممارسته على المؤسسة، مع تحليل النظام السياسي للقوى المؤثرة وتقييمه، وتوقع ردود أفعال هذه القوى اتجاه الإستراتيجية الإقتصادية.

-البحث عن الاستقلالية الإستراتيجية، مع انتقاء الحلفاء واختيار التكتل المناسب، والتفاوض مع الحلفاء لتكوين التكتلات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- صياغة الإستراتيجية السياسية، مع توقع ردود فعل المعارضة اتجاهها، ثمّ تحديد أفضل الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية، مع تحديد ردود فعل الخصم المتوقعة منها. ثمّ الشروع بوضع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية موضع التنفيذ، مع مراقبة تطورها وتقدمها وسير تنفيذها.

21- يقوم **المنهج البيروقراطي** أنه نتيجة عمل المنظمة والمؤسسة بأكملها، تشترك فيها مستويات تنظيمية متعددة، وينبثق كل خيار من الخيارات الإستراتيجية من خلال هيكل تنظيمي لإتخاذ القرارات. وأن صياغتها هي عبارة عن عملية بيروقراطية. وعلى ذلك فإنّ **النظام الذي يستخدم لصياغة الإستراتيجية هو نظام التخطيط الإستراتيجي** للمؤسسة، إنه الآلية التنظيمية التي بواسطتها تصاغ الإستراتيجية، وهو يشكل جزءاً من الهيكل التنظيمي الكلي للمؤسسة يقوم بوظائفه عن طريق الوسائل الإدارية اللازمة.ولذلك يؤثر هذا الهيكل التنظيمي مباشرة على صياغة الخطط الاستراتيجية وعلى طبيعتها ومحتوياتها، كما يؤثر على مراقبة البيئة وملاحظتها، باعتبارها عملية إدارية، فالهيكل التنظيمي يحدد الخيارات الاستراتيجية ويحدها ويقيدها، وقد يحدد طبيعة التغيير المحتمل، وطبيعة الاستراتيجية وتغيراتها وتطوراتها الممكنة.ومن أجل ذلك تفضل **الاتصالات الرسمية**، ويجنح اتخاذ القرارات إلى **اتباع خطوط السلطة الرسمية**، ويكون كل شيء قد أحكم تدبيره وحدد من الداخل عن طريق **السياسات والقواعد والإجراءات المعمول بها**، بحيث تسمح أنظمة الرقابة والتنسيق الممركزة بتتبع دائم للمنظمة، بهدف المحافظة على الموجود، وليس بقصد التغيير أو التطوير، وتسود المؤسسة في هذا الوضع حالة من البطء والتثاقل والنمطية وتتعقد الإجراءات وتكثر الحلقات المفرغة.

إن صياغة **بعد تنظيمي** للإستراتيجية البيروقراطية سوف يجعل الاستراتيجية نتيجة لتطبيق هذا البعد التنظيمي أو أنها سوف تتبع الهيكل التنظيمي، أي أنّ الأمر في الواقع يتعلق بتنظيم سبل اتخاذ القرارات.

22- يمكن تلخيص الإطار الأساسي **لنموذج التصرّف البيروقراطي** من خلال الأسئلة الأربع التالية أدناه:

- أي شكل من أشكال التنظيم يتوجب تبنيه من أجل صياغة إستراتيجية ملائمة؟
- أي سبيل لاتخاذ القرارات يجب سلوكه من أجل صياغة إستراتيجية ناجحة؟
- أي نوع من التنشيط والتحفيز يلائم أولئك الذين يشاركون في صياغة الإستراتيجية كي نضمن صياغة إستراتيجية متكاملة متلائمة تقتضي نجاح المؤسسة؟
- ما هي إجراءات الرقابة الإستراتيجية الضرورية؟

وأن المهام الرئيسية في **صياغة الإستراتيجية البيروقراطية (التنظيمية)**، وبالتالي الإجابة على الأسئلة الأربعة السابقة، تقتضي اختيار ما يلائم من العناصر التنظيمية مثل:

- اختيار درجة اللامركزية المناسبة.
- اختيار الوسائل المناسبة للحصول على تنسيق ناجح بين أنشطة المؤسسة وفعالياتها المختلفة، وإنشاء نظام معلومات واتصالات ملائم.
- تحديد الخطوات التمهيدية والأساسية للتخطيط، مع توضيح مضامين الخطط وما يترتب عليها أن تحتويه، واختيار أفق التخطيط ومداه المستقبلي.
- تحديد سبل اتخاذ القرارات الملائمة، وتحديد دور المسؤولين، وتسلسل عملية التخطيط، مع تحديد مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومداها.
- تحديد الدرجة التفصيلية لعملية الرقابة ولجزئياتها، واختيار توجه لعملية الرقابة.

23- يمكن النّظر إلى إدارة وعمل المؤسسة الإقتصادية على أنّه عبارة عن **عملية إستراتيجية لخلق قيمة للمؤسسة واستخلاص مقابلها من السوق.** وفي هذا الإطار يمكن اعتبار **الإستراتيجية على أنها طريقة المؤسسة في خلق القيمة**، واعتبار التسويق أهمّ وظيفة تنتج بها المؤسسة قيمة للعملاء، وتَبْنِي علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة منهم في مقابل ذلك. وبالتالي يمكن النظر إلى **التسويق أيضا كعملية إستراتيجية أيضاً تتكوّن من خلق قيمة للعملاء وبناء علاقة معهم، ثمّ استخلاص قيمة من العملاء.** ولذلك يمكن تحديد طريقتين لخلق القيمة؛ إمّا أن يبتكر العملاء القيمة أو تبتكر القيمة عملاءها، ويكون ذلك من خلال نماذج لخلق القيمة (النموذج التقليدي والنموذج الحديث) الأول يركّز على صنع المنتوج ثم تحويله إلى سلعة تجارية، أمّا الثاني فيركّز على اختيار القيمة فتقديمها ثمّ ترويجها.

24- إنّ مفهوم **"سلسلة القيمة"** يسهّل إبراز نماذج خلق القيمة؛ فكل مؤسسة تقوم بمجموعة وظائف حتى تخلق، وتصنع وتُحوّل منتجاتها إلى سلع تجارية. ولهذا فإنّ سلسلة القيمة تنضوي ضمن نظام أكبر هو نظام القيمة الذي يتضمن كل من سلسلة قيمة الموردين وسلسلة قيمة المستفيد النهائي، ممّا يعني أنه لا يمكن أن تحضّر المؤسسات قيمة للعملاء بنفسها فقط، بل عليها أن تعمل في تعاون وثيق مع مؤسسات أخرى في **"شبكة تسليم قيمة"** أكبر. ولذلك يحتاج إنتاج المنتوج أو الخدمة، وإتاحته للمشترين إلى بناء علاقات ليس مع العملاء فقط، وإنّما مع الموردين، ومعيدي البيع الرئيسيين في سلسلة عرض المؤسسة أيضاً. وعلى ذلك نجد تواجدا محورياً للتسويق في بداية ونهاية العملية الإستراتيجية لخلق القيمة، لأنه يبدأ قبل عملية الإنتاج ويستمر أثناءها وبعدها، بل وأكثر من ذلك على إدارة التسويق أن تكون أكثر من مديرة لقنوات التوزيع، عليها أن تكون مديرة شبكة كاملة.

وعلى عكس "سلسلة القيمة"، التي تعبر عن النظرة الخطية الآلية للأعمال المستندة على خط إنتاج العصر الصناعي، يمثل مفهوم **"شبكة القيمة"** تجلياً للتعقيد والتشابك وتعاضد المتغيرات

والمكونات المؤثرة في تشكيل القيمة عبر الشبكة. ولذلك تتنوّع محاولات الاستعانة بأدوات وتقنيات لتبصير هذا التعقيد وتبسيط علاقات الشبكة. ومن بين هذه الأدوات يتم عمل خرائط لشبكات القيمة للمنظمات أو مشروعات الأعمال بشرط تغطية أنشطة كل المشاركين (في داخل وخارج المنظمة) في عملية تكوين شبكة القيمة للأعمال ولتصوير المبادلات الملموسة (المنتجات والخدمات) وغير الملموسة (المعلومات والمعرفة) بين جميع الأطراف المشاركة في تشكيل شبكة القيمة في داخل المنظمة من الزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات والوكالات التي تساهم في شبكة القيمة.

مراجع الفصل الثاني

مراجع الفصل الثاني

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- أمير حذفاني، **بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية**، باتنة- الجزائر: دار الشيماء، 2012م.

2- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2011م.

3- الداوي الشيخ، **إقتصاد وتسيير المؤسسة: المفاهيم والنظريات-البيئة والإستراتيجيات-الوظائف والهياكل**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2011م.

4- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م.

5- بهلول نسيم، **في الإستراتيجية**، بوزريعة- الجزائر: دار هومة، 2010م.

6- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2010م.

7- نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم– المبادئ– الأساسيات-الأهمية**، إربد و عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م.

8- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظّمة: مدخل التصميم**، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.

9- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.

10- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، قسنطينة- الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م.

11- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2008م.

12- أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، حلب- سوريا: شعاع للنشر والعلوم، 2008م.

13- زيد منير العبوي، **نظم المعلومات التسويقية**، ط1، عمان- الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008م.

14- غسان قاسم اللامي، **إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية**، ط1، عمان- الأردن دار المناهج، 2007م.

15- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.

16- ــــــــــ، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.

17- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2007م.

18- عبد الحميد المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المنصورة- مصر: المكتبة العصرية، 2007م.

19- علاء السالمي، هلال البياتي و عثمان الكيلاني، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.

20- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.

-21 محمد طه، **الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية،** سلسلة عالم المعرفة 330، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أغسطس 2006م.

-22 أحمد عرفة و سمية شلبي، **الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته،** مصر: د.د.ط، 2005م.

-23 محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية،** ط1، الاسكندرية- مصر: دار الطباعة الحرة، 2005م.

-24 بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات،** ط1، أبو ظبي – الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005م.

-25 ـــــــــــــــــــــــــ، **التسويق في عصر الإنترنت والإقتصاد الرقمي،** بحوث ودراسات، القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م.

-26 مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التخطيط الإستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟،** ط2، الإشراف العملي: عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك (44)، القاهرة- مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك PMEC)، 2005م.

-27 حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي،** ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2005م.

-28 توماس أ. ستيوارت، **ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين،** ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2004م.

-29 نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف،** ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.

-30 محمد العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.

-31 كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة،** ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.

-32 حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي،** ط1، عمان- الأردن: دار الحامد، 2003م.

-33 نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة،** ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2003م.

-34 محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإعلامي: المبادئ والإستراتيجيات،** ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2003م.

-35 محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية،** القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م.

-36 علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات،** بحوث ودراسات 376، القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.

-37 محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية،** القاهرة- مصر: دار الفكر العربي، 2002م/2003م.

-38 خضير كاظم، **السلوك التنظيمي،** عمان- الأردن: دار الصفاء، 2002م.

-39 نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة،** الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م/2002م.

40- كامل السيد غراب، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري**، الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999م.
41- يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، سلسلة الرضا للمعلومات (15)، دمشق – سورية : مركز الرضا للكمبيوتر، 1999م.
42- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998م.
43- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م.
44- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م.
45- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، الاسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م.
46- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية-مصر: دار الجامعة للنشر والطبع، 1996م.
47- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1995م.
48- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1995م.
49- عبد الباري درة، **السلوك التنظيمي**، بيروت- لبنان: دار اليسر، 1995م.
50- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي والأداء: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، (عمان- الأردن: الجامعة الأردنية، 1994م.
51- نبيل علي، **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة 184، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل 1994م.
52- مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة- مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م.
53- كامل المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان- الأردن: دار الفكر، 1993م.
54- أميمة الدّهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م.
55- محمد محمد الهادي، **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، ط1، القاهرة- مصر: دار الشروق، 1989م.
56- بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الطبعة العربية، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1988م.
57- محمد السعيد خشبة، **نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، أساسيات النظم**، القاهرة- مصر: دار الإشعاع للطباعة، 1987م.
58- سعود محمد النمر و محمد سيد حمزاوي، **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، الرياض- المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، جامعة الملك سعود، 1986م.
59- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الاسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.
60- مصطفى محمود حسن هلال، **التسويق الدولي**، القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط.
61- أمنية محمود حسين محمود، **نظم المعلومات التسويقية**، القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط.

62- منال محدم الكردي، **نظم المعلومات الادارية**، الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، د.س. ط.

ب- أطروحات الدكتوراه:

63- سواكري مباركة، **"معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2008م.

64- فاطمة عبد الحميد الخاجه، **"أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الإتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة"**، أطروحة دكتوراه، تخصص: الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، غير منشورة، 2006م.

65- غول فرحات، **"مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

66- بهدي عيسى، **"رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، غير منشورة، 2004م/2005م.

67- نوري منير، **"التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2004م-2005م.

68- لعلاوي عمر، **"دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي"**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2003م/2004م.

69- محمد المحاسنة، **"المناخ التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة الأردنية: دراسة تحليلية لإتجاهات الأفراد العاملين فيها"**، أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2002م.

جـ- رسائل الماجستير:

70- اسكندر عثمان، **"إسهام السياسات التسويقية لحماية البيئة الطبيعية (دراسة حالة منتج GPLc لمؤسسة نفطال)"**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، غير منشورة، 2009م/2010م.

71- علمي لزهر، **"أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية"**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

72- حاتم نجود، **"تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات "NCA")"**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

73- فلاح أحمد، **"التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي"**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001م/2002م.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

*** الملتقيات والمؤتمرات الدولية:**

74- شريف غياض و دغمان راضية، **"نظم المعلومات الإستراتيجية، العولمة وإستراتيجية التحالف: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 6-7 ديسمبر 2011م).

75- الصغير ميسم، **"المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي- دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر، يومي 6-7 ديسمبر 2011م).

76- محمد سيف الدين بوفالطة و عبد النور موساوي، **"المقارنة المرجعية كمدخل لتغيير مناهج علوم التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 06-07 ديسمبر 2011م).

77- بومدين يوسف، **"آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"**، مداخلة في المؤتمر الدولي الرابع حول **المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف- الجزائر: يومي 8-9 نوفمبر 2010م).

78- السعيد عواشرية، **"برامج التعليم العالي في الدول العربية بين التمحور حول اكتساب المعرفة وإنتاجها وإشكالية هشاشتها: الجزائر نموذجا"**، مداخلة في المؤتمر الثاني حول **تخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية: نحو بناء مجتمع معرفي**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، (الرياض- المملكة العربية السعودية، 2008م).

79- حديد رتيبة و حديد نوفيل، **"اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، (ورقلة- الجزائر: يومي 8-9 مارس 2005م).

80- محمد قاسم القريوتي، **"إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الرابع حول **"إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحدّيات العولمة"**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا (الأردن)، يومي 15-16 مارس 2005م.

81- سعد غالب ياسين، **"إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quiken.com"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول **اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، (الأردن: أيام 27-29 نيسان (أبريل) 2005م.

هـ- المجلات والدوريات والنشرات:

* مجلة "الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي":

82- حبّاينة محمد، **"نظم معلومات المعرفة كأداة لتفرّد المنظّمة في قطاع الهاتف النقال للإتصالات في الجزائر"**، مجلة **"الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي"**، مجلة سداسية تصدر عن مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية وإستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي (REDSIEM)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 13، 2012م.

* مجلة "مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة":

83- سكر فاطمة الزهراء، **"إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24(2011م) و 25 (2012م).

-84 بن شايب محمد، **"القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24(2011م) و 25 (2012م).

-85 بولقمح هدى، **"اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات"**، مجلة **"مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م.

-86 كاريش صليحة، **"اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة"**، مجلة **"مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م.

-87 سواكري مباركة، **"تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"**، مجلة **"مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، العدد 14، 2006م.

*** مجلة "فكر ومجتمع":**

-88 الحاج سالم عطية، **"المعلومة والمؤسسة"**، مجلة **"فكر ومجتمع"**، فصلية محكمة تعني بقضايا الفكر والمجتمع، طاسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، خرايسية- الجزائر، العدد 3، يناير 2010م.

*** مجلة "مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية":**

-89 نجمة عباس،**"دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 23، ديسمبر 2010م.

*** مجلة "العلوم الإقتصادية":**

-90 عبد الكريم عبد الرحيم علي، **"تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة"**، مجلة **"العلوم الإقتصادية"**، مجلة أكاديمية محكمة فصلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة- العراق، المجلد 6، العدد 22، أيلول 2008م.

*** مجلة "كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة":**

-91 زكريا مطلك الدوري و يعرب عدنان حسين السعيدي، **"التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظّمة (مدخل تحليلي)"**، مجلة **"كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد- العراق، العدد 13، 2006م.

*** مجلة "جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة":**

-92 نادر أحمد أبو شيخة، **"المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"**، مجلة **"جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة"**، المجلد 19، العدد 2، 2005م.

*** نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال":**

93- نسيم الصمادي، "**الخرائط الإستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثانية عشر، العدد 9، العدد 273، مايو/آيار 2004م.

94- ـــــــــــ، "**ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الحادية عشر، العدد 9، العدد 249، مايو/آيار 2003م.

95- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، "**رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الخامسة، العدد 19، أكتوبر/تشرين أول 1997م.

96- ـــــــــــ، "**هجرة القيمة: كيف تفكر وتقرر أسرع من المنافسين**"، نشرة "**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 13، يوليو/تموز 1996م.

* مجلة "المستقبل العربي":

97- سعد غالب ياسين، "**المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية**"، مجلة "**المستقبل العربي**"، مجلة فكرية شهرية تعنى بقضايا الوحدة العربية ومشكلات المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، السنة 23، العدد 260، تشرين الأول/أكتوبر 2000م.

* مجلة "مجلة الإداري":

98- ثامر محمد محارمه، "**المناخ التنظيمي في الفكر الإداري**"، مجلة "**مجلة الإداري**"، معهد الإدارة العامة، مسقط- عمان، السنة 18، العدد 65، 1996م.

* مجلة "مجلة المدير العربي":

99- هدى صقر، "**دراسة المناخ التنظيمي في القطاع الحكومي في مصر واتجاهات تطويره**"، مجلة "**مجلة المدير العربي**"، جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، القاهر- مصر، العدد 125، 1994م.

* مجلة "المجلة العربية للإدارة":

100- عبد الفتّاح الشربيني، "**المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية**"، مجلة "**المجلة العربية للإدارة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، المجلد 1، العدد 3، 1987م.

و – المعاجم والقواميس:

101- شعاع للنشر والعلوم، **معجم مصطلحات إدارة الأعمال**، ط1، ترجمة: أمل عمر بسيم الرفاعي، حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م.

102- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الأول (A - G)، تعريب: خليل أحمد خليل، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م.

103- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الثاني (H - Q)، تعريب: خليل أحمد خليل، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م.

104- ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، **معجم العلوم الإجتماعية: مصطلحات وأعلام (روسى-إنكليزى-عربى)**، ط1، موسكو-روسيا: دار التقدّم، 1992م.

ز – المواقع الإلكترونية:

* موقع "المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية":

105- المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية، "**اليقظة الإستراتيجية**"،2011/05/24م، موقع "**المعهد الملكى للدراسات الإستراتيجية**"(http://www.ires.ma/ar/).

2- المراجع باللغة الأجنبية:

A- LIVRES :

106- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme Ed, Paris- France: Pearson Education, 2006.

107- Pascal Vidal & al, **Systèmes d'iInformation Organisationnels**, Paris- France: Pearson Education, 2005.

108- G.R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, 4th Ed, New Jersy: Pearson Prenic Hall, 2004.

109- B .Martinet, **l'Intelligence Economique** , 2ème Ed, Paris- France: Editions d'Organisation, 2001.

110- B. Besson & J.C. Possin, **Du Renseignement à L'Intelligence Economique**, 2éme Ed, Paris- France: Dunod, 2001.

111- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**,2eme Ed, Paris- France: Vuibert, 1999.

112- A. Bloch , **l'Intelligence Economique**, Paris- France: Economica, 1996.

113- Ltman, Enzo Valenzi, & Richard Hodgetts, **Organizational behavior: Theory and Practice**, Florida: Academic Press Ins., 1994.

114- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, Paris- France: Publi-Union, 1994.

115- Richard M, Steers & Lyman W. Porter, **Motivation and Work Bechavoir**, New York: Mc Graw Hall, 1993.

116- Gordan.I.R**.,** **A Diagnostic, Approach to Organizational Behavoir,** 3rd Ed, New Ten: Allyn & Baeon Inc, 1992.

117- I. Ansoff, **Stratégie de Développement de l'Entreprise**, Paris-France: Organisation, 1987.

118- A. Martinet, **La Stratégie**, Paris-France: Vuibert, 1983.

B- REVUES :

* Revue “la Revue des Sciences Commerciales”:

119- Mahfouf Daoud, «**le BENCHMARKING; Option Stratégique pour les Entreprises Algériennes**», Revue **“la Revuedes Sciences Commerciales”**, Revue Semestrielle éditée par l’Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003.

* Revue “European Management Journal”:

120- Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst, «**Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value**», **European Management Journal**, Vol 20, Numéro 5, 2002.

C- DICTIONNAIRES:

121- Olivier Meier , **DICO du Manager**, Paris- France: Dunod, 2009,

122- Jabour Abdelnour, **ABDELNOUR : Dictionnaire détaillé (Français-Arabe)**, 8eme Ed, Beyrouth- Liban: Dar El-Ilm Lil-Malayin, 2006.

الفصل الثالث
تحليل بيئة الأعمال
بين
الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي

تمهيد الفصل الثالث

تعتبر البيئة المتغيّرة من أكبر التحديات التي تواجه كافة المؤسسات الإقتصادية، لأنّ مَهَمَّة تحقيق أهدافها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مواجهة التغيير والتكيّف مع هذه البيئة (الداخلية والخارجية)، ومن ثَمَّ فإن الإستراتيجية هي التي تحدّد كيفية مواجهة المشكلات البيئية والتعامل مع المتغيّرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسات، في إطار عملية الإدارة الإستراتيجية، لأنّ هذه الأخيرة تبحث دائماً عن التوازن بين موارد المؤسسة من جهة وبينها وبين بيئتها من جهة أخرى، وعلى ذلك فإنّها تكتسي صفة عدم الثبات نفسه الذي تتّصف به البيئة، فهي تتطلّب التعامل بمرونة (Flexibilité) وأنْ تكون في قلب الأحداث وبجوارها أو قربها (Proximité).[1]

والإدارة الإستراتيجية كغيرها من العلوم الأخرى لها مصطلحاتها ومفاهيمها الخاصة، والتي توضّح مختلف جوانبها وزواياها، ومن أهمّ مفاهيمها هي تلك الأبعاد الأربعة الرئيسية لها: **"الرسالة (المَهَمَّة)"** التي توضّح أسباب وجود المؤسسة، و**"الهدف"** الذي يوضّح ما تريد المؤسسة تحقيقه، و**"الإستراتيجية"** التي توضّح الكيفية التي يتمّ إنجاز الرسالة والهدف بها (ولذلك فهي أحد نواتج الإدارة الإستراتيجية) و**"القوّة الدافعة (القوّة التوجيهية)"** التي تمثّل المحرّك الأساسي لوضع الإطار الإستراتيجي للمؤسسة، وأخيراً **"التوفيق بين البعد الإقتصادي، الإنساني والتنظيمي في المؤسسة"**.

ومن جهة أخرى فإنّ للإدارة الإستراتيجية عملية عبارة عن خطوات متسلسلة، إلاّ أن مداخل هذه العملية أو الخطوات تختلف من مؤسسة لأخرى. ومن كاتب لآخر، وهو اختلاف شكلي بالدّرجة الأولى، لا يعيق أو لا يؤثّر على فهم هذه العملية أو الخطوات، ولذلك فإنّ خطوة صياغة الإستراتيجية، التي تليها خطوة تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية، ثم التقويم والمراقبة هو المدخل أو الخطوات التي سنتّبعها من أجل إدراك عملية الإدارة الإستراتيجية، نظراً لوضوحها وبساطتها.

وبالرغم من أنّنا سنتناول هذه الخطوات الثلاثة بصورة عامة، فإنّه سيتم التركيز وسينصبّ على الخطوة الأولى فقط والمتمثّلة في صياغة الإستراتيجية، وبشكل خاص على خطوات تحليل الموقف الحالي للمؤسسة ابتداءاً بتقويم نتائج الأداء الحالي وانتهاءاً بمراجعة رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة، باعتبار أنّ هذه الخطوات – بالإضافة إلى البدائل الإستراتيجية[2] – هي من أهمّ الأنشطة الرئيسية المساهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ولأنّها الخطوة الأولى التي تأتي في مقدمة التعامل والمواجهة مع المتغيّرات البيئية الديناميكية المحيطة بالمؤسسة.

ومن أجل هذا فإنّ تخطيط التسويق إستراتيجياً إنّما يتم ضمن دائرة الإدارة الإستراتيجية عموماً والتسويق الإستراتيجي خصوصاً، ويلعب دوراً كبيراً في نجاح هذا التخطيط بصفة خاصّة ونجاح المؤسسة تجارياً بصفة عامة، ممّا يُحتّم علينا دراسة علاقة التسويق الإستراتيجي وبالتالي التخطيط

([1])- E. Harlé & G. Chevalier & J. Hoeraene, **Comment Adapter l'Entreprise a l'Evolution des Marchés**, Dunod Entreprise, Paris, 1988, P. 91. & P. 93.

([2])- سنتطرق إلى البدائل الإستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة (ص ص. 496-521) أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (ص ص. 522-541) أو على مستوى الوظائف وخاصة التسويق (ص ص. 542-581) في الفصل الرابع الآتي.

الإستراتيجي التسويقي بعملية الإدارة الإستراتيجية. فالمؤسسة متمثّلة في جميع مستوياتها الإدارية تلعب دوراً هاماً وحاسماً في عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي، خاصة من خلال مضمون الثقافة السائدة في المؤسسة عن التخطيط الإستراتيجي التسويقي، والمرحلة من حياة المؤسسة التي تمرّ بها. وتسير العملية الإستراتيجية للتسويق وفق خطوات اختلف الكتّاب في مداخلها وأسمائها رغم اتّفاقهم حول مضمونها، ولذلك يمكن تقسيمها – كمحاولة منّا - بنفس تقسيم خطوات الإدارة الإستراتيجية.

وإذا كنّا سنركّز على تحليل الموقف الحالي للمؤسسة باعتباره من أهم خطوات الإدارة الإستراتيجية في وضع إستراتيجيات للمؤسسة، فإنّنا – بنفس المنطق – سنركّز على تحليل الموقف التسويقي (المراجعة التسويقية، تحليل نقاط القوّة والضعف والفرص والمخاطر، ثم تحديد الأهداف)، ليتم لاحقاً (من خلال الفصل الرابع اللاحق) إبراز أهمّ البدائل الإستراتيجية لكل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط التسويقي الإستراتيجي.

ومن أجل هذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التسويق الإستراتيجي.

المبحث الثالث: التداخل والتفاعل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وعملية التسويق الإستراتيجي.

المبحث الرابع: المراجعة الإستراتيجية بين تحليل موقف المؤسسة وتحليل الموقف التسويقي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي هو العملية الإدارية التي تقوم بالتنمية والحفاظ على وضع إستراتيجي للمؤسسة يوائم بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في البيئة.[1] ولذلك فإنّ ديناميكية البيئة وكثرة متغيراتها المرتبطة ببعضها البعض وأثرها الخطير على حياة المؤسسات الإقتصادية ووجودها وبقائها في عالم الإعمال، أدّى إلى ضرورة الأخذ بالإدارة الإستراتيجية لصيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من أجل تحقيق التكييف البيئي المطلوب وتجنّب الاغتراب البيئي الناتج عن الفراغ والقلق الإستراتيجيين.

ولذلك فإنّ دراسة وفهم البيئة قصد الإعداد للتأثير فيها والتكيّف بحسبها، يعتمد بشكل أساسي على أبعاد هامة للإدارة الإستراتيجية تتلخص في الرسالة (المَهَمَّة)، الهدف، الإستراتيجية، القوّة الدافعة والتوفيق بين البعد الإقتصادي، الإنساني والتنظيمي للمؤسسة، والتي بدونها لا يمكن خلق أو إيجاد استجابة أو وعي إستراتيجي بظروف البيئة وتغيّراتها، وبالتالي استحالة إدارة البيئة والتغيير والمؤسسة معاً وفي نفس الوقت.

ولهذا فإنّه من الضروري لإدارة المؤسسة أنْ تدرك مفهوم وتقنيات عملية الإدارة الإستراتيجية وما تحتويه من ممارسات ذات طبيعة خاصة وتنمية هذا الإدراك حتى يصبح عادة أو سجيّة من سجاياها. وتتمثّل عملية الإدارة الإستراتيجية في خطوات لابدّ من إتباعها لتحقيق منافعها، والتي تبدأ بصياغة الإستراتيجية وما تتطلّبه من تحديد رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة بالإضافة إلى رسم الإستراتيجيات والسياسات اللاّزمة لتحقيق هذه المَهَمَّة والأهداف، ثمّ بعد ذلك تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية وما تتطلّبه من وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، وأخيراً التقويم والرقابة وما يلزم من مراقبة وتقويم النشاطات ومراقبة نتائج الأداء.

المطلب الأول: البيئة، الثقافة والإدارة الإستراتيجية

إنّ البداية الحقيقية لتدريس مادة **"الإدارة الإستراتيجية"** (**Strategic Management**) في الجامعات الغربية كانت مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1959م، وهما دراسة "غورد" و "هويل" (Gordon & Howell)، ودراسة "بيرسون" (Pierson). لقد تمّ تمويل كل من الدراستين من قبل مؤسستي "فورد" و"كارنيجي" (Ford and Carnegie Foundation)، وكانت من نتائج الدراستين التوصيّة بضرورة وجود تخصّص جديد يمثّل حجر الأساس في تدريس العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، بحيث يمكن خلاله تحقيق تكامل منهجي بين التخصصات الإدارية المختلفة، واستخدام المعرفة الجديدة لتحقيق قدرة عالية في تحليل مشاكل الأعمال المعقّدة، وإيجاد حلول شمولية وتكاملية لها. لقد اقترح في البداية أن يكون هذا

([1])- محمد فريد الصحن ، **مبادئ التسويق**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1993م)، ص. 93.

التخصّص الجديد تحت مسمّى **"سياسة الأعمال"** (**Business Policy**)، وبعدما يقارب العشرون عاماً من البحث والتراكم المعرفي أصبح الإتجاه السائد لتدريس هذه المادة هو "الإدارة الإستراتيجية".[1]

إن دراسة وفهم البيئة تمثّل جانب هام من التفكير الإستراتيجي، ولهذا أدّى اهتمام الرواد المتزايد لتأثير العوامل البيئية على إدارة المؤسسة ككل إلى أن يستبدل بمصطلح "سياسة الأعمال" مصطلح أكثر شمولاً هو "الإدارة الإستراتيجية"، لأنّ دراسة "سياسة الأعمال" اتجهت (أو تتّجه) إلى النظر داخلياً من خلال التركيز على الاستخدام الكفء والفعّال لأصول المؤسسة، ومن ثمّ التركيز على وضع إرشادات عامة تحقّق أهداف ورسالة (مَهَمَّة) المؤسسة بشكل أفضل، أما "الإدارة الإستراتيجية" فتتضمّن اهتمامات "سياسة الأعمال" مع تركيز بيئي واستراتيجي أكبر.[2] فممارسة الإدارة الإستراتيجية هي التي تسمح بالتقييم المستمر للتغيّر في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات الملاءمة وبدائل التصرّف وأساليبه في ضوء هذا التقييم.[3]

وبعبارة أخرى يعتبر التغيير في الأفكار، والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والسكان وغيرها من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات وإذا كان البقاء والاستمرار يمثل أهدافاً رئيسية لأيّ مؤسسة، فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيّف مع البيئة، تمثّل شروط الضرورة لتحقيق هذه الأهداف، وإذا كان البعض يرى أنّ معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادةً ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة، فإنّ التهديدات الداخلية لا تقلّ في تأثيرها على المؤسسة عن نظيرتها الخارجية، ومن ثم فليس من الغرابة أن يتم تبني فكرة تطبيق **"نظام الإدارة بالإستراتيجيات"** أو بمعنى آخر **"الإدارة الإستراتيجية"**، لأنّ الإستراتيجية – وهي الناتج الأساسي لعملية الإدارة الإستراتيجية – هي الطريق الذي يحدّد التوجّهات الخاصّة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، وكذلك حالات عدم التأكّد.[4] ولذلك تختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة العادية في توجّهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمؤسسة من الداخل فإنّ الإدارة الإستراتيجية تهتمّ بالعميل والبيئة الخارجية.[5]

<u>الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية</u>

وعلى ضوء ما سبق، يمكن لابد من تناول **"الإدارة الإستراتيجية"** (**Strategic Management**) بالتعريف، مع التطرق لأهم محاورها كما يلي:

<u>أولا:</u> تعريف الإدارة الإستراتيجية: يمكن التطرق إلى أهم تعريفاتها كما يلي:

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل،** ط1، (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، 2007م)، ص ص. 28-29. **نقلاً عن:** Leontiades M., «**<u>The Confusing Words of Business Policy</u>**», **<u>Academy of Management Review</u>**, January, 1982, P. 46.

([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية،** ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، (الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986م)، ص ص. 26-27.

([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** (الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية)، د.ت، ص. 18.

([4])- المرجع نفسه، ص17.

([5])- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية،** (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م)، ص. 3.

- يعرّفها كل من "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" (Thomas Wheelen & David Hunger) بأنّها:"مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدّد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما. ويتضمّن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة، وبالتالي تركّز الإدارة الإستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية في ضوء نواحي القوّة والضعف في المؤسسة".[1]

- وطبقا "جلويك " و "جاوش" (Glueck & Jauch) تعرف بأنّها:"دفقٌ أو (سيلٌ) من القرارات والأفعال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فاعلة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظّمة، والتي يستطيع من خلالها الإستراتيجيون تحديد الأهداف، واتّخاذ القرارات ذات الصلة".[2]

- وأشار كل من "رايت"، "بارنال" و "كرول" (Wright, Parnell & Kroll) إلى أنّها:"سلسلة مترابطة من المراحل التي يمكن أنْ تحقّق الإدارة العليا من خلالها المهام الآتية: تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظّمة، وتحليل القوّة والضعف في البيئة الداخلية للمنظّمة، ثمّ صياغة رسالة المنظّمة وتطوير أهدافها، فصياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة، ثم تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، والتأكيد على الأنشطة الرقابية الإستراتيجية".[3]

- أما "كوتلر" (Ph. Kotler) فيرى بأنّها:"عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظّمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظّمة".[4] أو هي:"العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظّمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظّمة".[5]

- ويعرّفها "مانكين" (Mankin) فيرى أنّها:"تهتم بحلّ المشكلات التي تواجه المنظّمة في مجالات التوجيه والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظّمة الخاصّة بالمنتج والسوق وغيرها".[6]

- أما "شاربلين" (Sharplin) فيصفها بأنّها:"عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلّقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرّة للمنظّمة ككيان".[7] أو هي:"صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ، وكذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون ذات أهمية عالية ملحّة وحيوية ومستمرّة للمنظّمة ككل".[8]

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 27.

([2])- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2004م)، ص. 57. **نقلاً عن:** Glueck W.F. & Jauch Lawrence, **Business Policy & Strategic Management**, (New York: McGraw-Hill Book Co. Inc, 1984,P. 5.

([3])- غازي رسمي أبو قاعود، **"دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة- مصر، غير منشورة، 2006م)، ص. 48. **نقلاً عن:** P. Wright, M. Kroll & J. Parnell, **Strategic Mnagement: Concepts and Cases**, 4th Ed, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998, P. 4.

([4])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 64. **نقلاً عن:** Ph. Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**, 4th Ed, London: Prentice-Hall Int, 1980, PP. 64-65.

([5])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 58. **نقلاً عن:** Ph. Kotler, **Marketing Management**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1997), P. 64.

([6])- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال: المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة**، (الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1992م)، ص. 41. **نقلاً عن:** Mankin, "**Strategic Planning: An Overview**", **Managerial Planning**, Vol. 33, No. 2, 1984, PP. 16-17.

([7])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 48.

([8])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 58. **نقلاً عن:** Sharplin Arthur, **Strategic Management**, (New York: McGraw-Hill Book Co, 1985), P. 6.

- ويعرّفها "علي السلمي" بأنّها:"الأسلوب الإداري المتميّز الذي ينظر إلى المؤسسة في كلّيتها نظرة شاملة (Comprehensive) في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوّق في السوق واحتلال مركز تنافسيّ قويّ".[1]

- وبالنسبة لـ"محمد أحمد عوض" فإنّها:"العملية التي تتضمّن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظّمة من وِجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل".[2]

من هذه التعريفات يمكن ملاحظة مايلي:

* أن النواتج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هي استراتيجيات وقرارات استراتيجية.

* أن الربط بين المؤسسة والبيئة يمثل شرط ضروري لبناء الاستراتيجيات.

* أن التركيز يتم على ملاحظة وتقويم الفرص والمخاطر البيئية في ضوء نواحي القوّة والضعف في المؤسسة.

ثانيا: محاور الإدارة الإستراتيجية: يحكم الاتجاه نحوها إطار عام يقوم على محاور منها:[3]

- فهم ودراسة بيئة العمل الكلية (الداخلية والخارجية) للمؤسسة التي تتّصف بالتغيير الدائم.

- إدارة التغيير، وإدارة البيئة (خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها وتجنّب التهديدات والأخطار)، وإدارة المؤسسة في وقت واحد.

- قيادة التغيير (الإستراتيجية لا تحدّد التغيير أو مجالاته فقط بل تقوم بقيادته أيضاً).

- محور اهتمام القرارات الإستراتيجية هو بناء وتنمية العلاقة بين المؤسسة والبيئة.

- النظرة بعيدة المدى نظرة مستقبلية من داخل المؤسسة لخارجها، نظرة دولية وليست محلية فقط، إدارة متكاملة بين وحدات المؤسسة، تعظيم لأثر مشاركة الموارد في الحاضر والمستقبل.

- القيادة الإستراتيجية وربط جميع النُّظم الإدارية بها.

- الرقابة الإستراتيجية التي تعتمد على نظام جيّد للمعلومات.

- الأداء الاستراتيجي، حيث تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.

- الابتكار الإستراتيجي.

- تنمية المركز التنافسي للمؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية خمسة أبعاد رئيسية وهي: الهدف، الرسالة (المَهَمَّة)، الإستراتيجية، القوّة الدافعة (القوّة التوجيهية)، وأخيراً التوفيق بين البعد الإقتصادي، الإنساني والتنظيمي في المؤسسة. وفيما يلي شرح لكلّ بُعد:

([1])- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، (القاهرة- مصر: دار غريب، 1995م)، ص. 131.

([2])- محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص. 6.

([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 23-25.

أولا: الهدف (Objective): هو ما تريد المؤسسة تحقيقه، وعادة يعبّر عن الهدف في شكل مستوى معين من العوائد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية (أهداف طويلة الأجل، أهداف متوسطة الأجل، وأهداف قصيرة الأجل)، أو من حيث تأثيرها (أهداف المنظّمة، أهداف الإدارات، وأهداف الأقسام).[1] كما يمكن تصنيفها على أساس مدى شموليتها (أهداف عامة وأهداف خاصّة أو فرعية)، أو على أساس مدى تحقّقها (أهداف رسمية وأهداف فعلية).[2]

عند وضع الأهداف لابدّ من الأخذ بعين الإعتبار مايلي:[3]

- القيام بتحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية التي سوف يتم تنفيذ الأهداف في نطاقها.
- ربط الأهداف بالموارد والإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها.
- التأكّد من أنّ الأهداف تتّصف بالموضوعية وإمكانية التحقيق أو التنفيذ.
- من المفضل أنْ يشترك في وضع الأهداف، الأفراد/المديرين الذين سوف يقومون بتنفيذها.
- توضع الأهداف في ضوء خصائص الأنشطة والوظائف ووفقاً لأولويات أهمية تنفيذها.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ المدرسة الكلاسيكية قد ركّزت على مفهوم تحقيق الحدّ الأقصى من الربح لمتطلبات الأعمال، فتجاهلت بذلك أمرين:[4]

* الأول هو احتمال تناقض الأهداف المتعدّدة للمؤسسة.

* والثاني هو الضغوط البيئية التي تحدّ من قدرة المؤسسة على تحقيق الحدّ الأقصى من الربح.

وقد تعدّل هذا المفهوم حديثاً بتبنّي مفهوم آخر هو تحقيق ربحٍ مرضٍ، الأمر الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق الأهداف الأخرى مثل تحقيق رضى العاملين والمسؤولية الإجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ثانياً: الرسالة أو المَهَمَّة (Mission): هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميّزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، كما يمكن تعريف الرسالة أو المَهَمَّة بأنّها صياغة لفظية تعكس التوجّه/التوجّهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.[5] وبصفة عامة توضّح الرسالة أو المَهَمَّة أسباب وجود المؤسسة، كما أنها تحدّد الأهداف أو الأغراض/الغرض الأساسي للمؤسسة، لهذا السبب نجد البعض يستخدم الرسالة (المَهَمَّة) كبديل للهدف أو الغرض أو تشير إليه، وقد يحدث العكس، إلاّ أنّ الصحيح هو أنّ الرسالة تحدّد أبعاد الأهداف المحدّدة التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها، لأنّه يجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها (مَهَمَّتها).[6]

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 29.
(2)- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، (عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م)، ص ص. 52-53.
(3)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 32-33. و ص. 35.
(4)- أميمة الدهان، المرجع السابق، ص. 55
(5)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 37.
(6)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 37.

وتؤثر على الرسالة - حسب "جاوش" و "جلويك" (Jauch & Glueck) - عوامل نذكر منها:[1]

- التغيّر في العوامل أو القوى البيئية.
- مدى وفرة الموارد اللازمة للمؤسسة.
- نظام القيم (Value System) أو المعايير التي تحكم توجّهات الإدارة العليا.

ثالثاً: الإستراتيجية (Strategy): تشكّل إستراتيجية المؤسسة خطة شاملة تحدّد كيف تحقّق تلك المؤسسة كلاًّ من رسالتها وأهدافها.[2] وعليه إذا كان ما ترغب فيه المؤسسة وتريد انجازه هو ما سمي بهدف المؤسسة (Enterprise Objective) فإنّ الكيفية التي يتم إنجاز الهدف بها هي "الإستراتيجية" (Strategy).[3] ولذلك يعرّفها "جلويك" و "جاوش" (Glueck & Jauch):"بأنها خطة موحّدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحدّيات البيئية، والتي تمّ تصميمها للتأكّد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيّد بواسطة المؤسسة".[4]

وعليه فإنّ الإستراتيجية هي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف وترابط جميع أجزاء المؤسسة وتغطي كافة مجالاتها، وتحقّق التكامل بين جميع الأجزاء فيها.

رابعاً: القوّة الدافعة أو **القوّة التوجيهية** (**Driving Force**): إنّ الإستراتيجية تحدّد طبيعة توجّهات المؤسسة، ولهذا يجب أنْ تشكّل إطاراً يتم في داخله عملية تحديد نوع ومجالات الاختيارات أو التوجّهات الإستراتيجية، وهذا الإطار الذي يمثّل الإطار الإستراتيجي يتطلّب – حسب "تريغو" و "زيمرمان" (Tregoe & Zimmerman) - ضرورة وجود **"قوّة دافعة"** أو **"قوّة توجيهية"** (**Driving Force**) كأساس لوضعه وتحديده.[5]

يعتبر كل من "بنيامين تريغو" و "جون زيمرمان" (B B. Tregoe & J W. Zimmerman) أنّه لكي تكون الإستراتيجية عملية ومفيدة فإنّها يجب أن تشكّل إطاراً يحدّد أفق وحدود كل من مجالات الإختيار، ثمّ أنها يجب أنْ توضّح كيفية ارتباط كل منها بالآخر. ومفهوم القوّة الدافعة هو الذي يرشد الإدارة العليا لكيفية وضع هذا الإطار، ولذلك عرّفا القوّة الدافعة بأنها:"المحرّك المركزي الذي يعمل كأساس لوضع إطار استراتيجي". أو هي:"المحدّد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل".[6]

ولذلك يرى "تريغو" و "زيمرمان" أنّ مفهوم القوة الدافعة يعتبر مفتاحاً للإدارة الإستراتيجية لإختيارات السوق والمنتجات الرئيسية التي يجب على المدير الرئيسي أنْ يتخذ قراراً بشأنها. وأنّه يجب تطوير القوّة الدافعة والإطار الإستراتيجي في نطاق إطار زمني مستقبلي محدّد.[7]

---

(1)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 40. **نقلاً عن:** L. Jauch & W. Glueck, **Strategic Management and Business Policies**, 3rd Ed, New York: McGraw-Hill Int, 1989, PP. 66-71.

(2)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 37.

(3)- مالكوم .هـ.ب ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، (الرياض-المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م)، ص. 171.

(4)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 54. **نقلاً عن:** W. Glueck & L. Jauch, **Business Policy and Strategic Management**, 4th Ed, Auckland: McGraw-Hill Int, 1984, P. 8

(5)- المرجع نفسه، ص. 177.

(6)- بنيامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، ترجمة: إبراهيم علي البرسلي، الطبعة العربية، (القاهرة-مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1988م)، ص. 50.

(7)- المرجع نفسه، ص ص. 51-52.

لا توجد مؤسسة ما إلا ويتوافر لديها مصدر أو أكثر من مصادر القوّة الدافعة، غير أنّه في كثير من الأحيان وكنتيجة لعدم فهم المدير والإدارة العليا لمفهوم القوّة الدافعة، أو الإختلاف فيما بينهم حول مصدرها ومجالاتها المختلفة، نجد اختلافاً في تحديد البدائل الإستراتيجية في المستقبل.[1]

ويشير بحث كل من "تريغو" و "زيمرمان" إلى أنّ هناك تسع مجالات إستراتيجية أساسية (The Nine Basic Strategy Areas) يمكن أن يؤثّر كل منها تأثيراً حاسماً على طبيعة واتجاه أيّ مؤسسة. ويمكن تجميع هذه المجالات الإستراتيجية في ثلاث فئات، كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): المجالات الإستراتيجية الأساسية للقوّة الدافعة

الفئة	المجال الإستراتيجي
المنتجات / الأسواق	- المنتجات المقدّمة - احتياجات السوق
القدرات	- التكنولوجيا - القدرة الإنتاجية - أسلوب البيع - أسلوب التوزيع - الموارد الطبيعية
النتائج	- الحجم / النمو - العائد / الربح

المصدر: بنيامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، المرجع السابق، ص. 54.

ورغم اعتبار "تريغو" و "زيمرمان" أنّ جميع هذه المجالات بالغة الأهمية بالنسبة لكل مؤسسة، فإنّهما مع ذلك وجدا أنّه في كل واحدة من المؤسسات اللاتي بحثا فيها أنّ واحداً وواحداً فقط من المجالات التسعة ينبغي أنْ يكون هو القوّة الدافعة بالنسبة للمؤسسة جميعها. وبالمثل بالنسبة لأيّ وحدة عمل في نطاق المؤسسة فإنّه ينبغي ألاّ يكون هناك إلاّ قوّة دافعة واحدة، لا تكون بالضرورة هي القوّة الدافعة للمؤسسة كلّها.[2]

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة عن القوّة الدافعة منه:[3]

- افتراض ثبات واستمرار القوّة الدافعة التي تمّ اختيارها إلى الأبد، فقد تتغيّر القوّة الدافعة من الارتكاز على السلعة إلى الارتكاز على الأسواق أو التكنولوجيا أو المهارات...إلخ، خلال حياة المؤسسة وطبقا لـ"دورة الأعمال" (Business Cycle)[4].

- افتراض أنّ تعدّد وتنوّع أنواع القوّة الدافعة للمنظّمة أو المؤسسة أفضل دائماً من نوع واحد من القوّة الدافعة، فالتعدّد والتنوّع غير المحسوب أو غير الحذر قد يترتّب عليه عدم توازن في توزيع نقاط ومجالات التركيز الإستراتيجي.

- افتراض أنّ القوّة الدافعة على مستوى المؤسسة هي نفسها القوّة الدافعة على مستوى الفروع أو الأقسام أو الإدارات (خاصّة في حالة تباين الأنشطة والأعمال).

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 179.
([2])- بنيامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، المرجع السابق، ص. 55.
([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 192 .
([4])- دورة الإعمال (Business Cycle) أو دورة حياة الأعمال (Business Life Cycle) بمعنى واحد، وهي مراحل تمر بها صناعة معينة، أو هي حالات تمر بها أي صناعة، و هذه الحالات هي: الرواج، الانتعاش، الكساد. **راجع:** عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، (الإسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م)، ص. 28.

<u>خامساً</u>: التوفيق بين البعد الإقتصادي، الإنساني والتنظيمي في المؤسسة: يمكن الإشارة إلى الإدارة الإستراتيجية وفق منظور شمولي متوازن تلعب فيها مجموعة من الأبعاد أهمية خاصّة، ويمكن أن نلخّص هذه الأبعاد بثلاثة أبعاد أساسية (البعد الإقتصادي/البعد الإنساني/البعد التنظيمي) تحتاج إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم وفق كل بعد منها.[1]

ويرى "تيئيتار" (R.A Théitart) أنّ الإدارة الاستراتيجية تتمثل في التوفيق أو تحقيق التوازن بين أبعاد ثلاثة بالمؤسسة (الإقتصادي والإنساني والتنظيمي)، ويتعلّق الأمر – كما رأيناها سابقاً في الفصل الثاني- بالتوفيق بين إستراتيجيات مناهج صياغة الإستراتيجية، حيث:[2]

1- المنهج العقلاني (ذو البعد الاقتصادي [Economic Demension]): يحاول الإجابة على الأسئلة: ماذا تريد المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد فعله؟ وماذا ستفعل؟

2- المنهج السياسي (ذو البعد الإنساني [Political Demension]): يهتم بتوازن قوى الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة أو الآخذة للقيمة التي تنتجها. ويحاول الإجابة على الأسئلة التالية: من هم الأطراف الفاعلون؟ ماذا يستطيعون فعله؟ ماذا يمكن فعله معهم أو ضدّهم؟ ماذا تقرّر فعله؟

3- المنهج البيروقراطي (ذو البعد التنظيمي [Organizational Demension]): بعد الأخذ بعين الاعتبار للبعدين الاقتصادي والإنساني تتناول الإدارة الاستراتيجية تساؤلات أخرى مثل: ما هو التنظيم الأنسب لتجسيد الخيارات الإستراتيجية؟ كيف تكون سيرورة عملية اتّخاذ القرار؟ ما هو أسلوب تنشيط الأفراد؟ وما هي إجراءات الرقابة؟...إلخ.

ولذلك فإنّ كل مؤسسة – بحسب "هيلفر"، "كاليكا" و "أورصوني" (Helfer,. Kalika & Orsoni) - لا تنجح في المزاوجة المنسجمة بين الأبعاد الثلاث السابقة تقع في "مرض استراتيجي" (Maladie Stratégique) واضح.[3] فعدم الإهتمام بأيّ من هذه الأبعاد بصورة شمولية يؤدي إلى الإبتعاد عن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي تعطي توازناً وأهمية كبيرة لهذه الأبعاد الثلاث.[4]

<u>الفرع الثالث: مراحل الإتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية</u>

إنّ التخطيط الإستراتيجي يعتبر مرحلة متقدّمة من مراحل تطوّر نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثّل الجوهر في تطوّر نظام الإدارة. حيث أنّه يمثّل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمّة في حياة المنظّمات، وبذلك فإنّ التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع المشاكل التي تخصّ النظام بصورته الشمولية. ولذلك تمّ اعتباره كمدخل حديث من مداخل الإدارة.[5] وعليه فهناك اتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية، حسب دراسة كل من "غليوك"، "كوفمان" و "ويليك" (Gluck,

---

(1)- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 89.
(2)- R.A Thietart, **la Stratégie d'Entreprise**, Vuibert, Paris, 1993, PP. 16-26.
(3)- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**, 2eme ed, Vuibert, Paris, 1999, P. 10.
(4)- المرجع نفسه، ص. 89.
(5)- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م)، ص ص. 6-7.

Kaufman & Walleek)، تم من خلال أربع مراحل متّصلة بالمؤسسات، وذلك عندما يحاول الإداريون في القمّة التعامل بشكل أفضل مع عالمهم المتغيّر، وهذه المراحل هي:[1]

أولا: التخطيط المالي المبدئي، ويهدف إلى رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بالميزانيات.

ثانياً: التخطيط المبني على التنبؤ، ويهدف إلى تخطيط أكثر فعالية للنمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل فيما بعد العام القادم.

ثالثا: التخطيط الموجه خارجياً، ويهدف إلى الإستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير استراتيجياً.

رابعاً: الإدارة الإستراتيجية، وتهدف إلى إدارة كل الموارد وإلى تطوير الميزة التنافسية والمساعدة في خلق المستقبل.

الشكل رقم (28): مراحل تطوّر الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى التخطيط المالي كأساس	المرحلة الثانية التخطيط المعتمد على التنبؤ	المرحلة الثالثة التخطيط الموجه خارجياً	المرحلة الرابعة الإدارة الإستراتيجية
فعالية التخطيط الرسمي للأعمال			
* الرقابة التشغيلية *الموازنة السنوية (وظائف المنظمة) * التركيز على الوظائف	* التخطيط الفعال لتحقيق النمو. * التحليل البيئي. * التنبؤ بعيد المدى (لعدد من السنوات). * التخصيص الثابت للموارد.	* ارتفاع درجة الإجابة للسوق والمنافسة. * التحليل الدقيق للموقف وتقييم المركز التنافسي * التخصص الديناميكي للموارد.	* حشد جميع الموارد لخلق مزايا تنافسية. * الاختيار الإستراتيجي لإطار التخطيط. * عمليات تخطيط مرنة وخلاقة. * نظام مساعد (Supportive) للقيم ومناخ ملائم.
مقابلة الموازنة	**التنبؤ بالمستقبل**	**التفكير الإستراتيجي**	**خلق المستقبل**
نظام القيـــم			
1950 ⟵	**1960** ⟵	**1970** ⟵	**1980** ⟵

المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 72. **نقلاً عن:** L. Rue & Ph. Holland, **Strategic Management: Concepts and Experiences**, Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1989, P. 29.

يبدو – إذن – أن هناك اهتماماً متزايداً بالعوامل الداخلية والخارجية في مؤسسات اليوم الكبرى، كما يبدو أنّ هناك اهتماماً وتركيزاً متزايدين على العوامل الإستراتيجية عند تقويم أداء الإدارة. فقد أجريت دراسات على مؤسسات لمعرفة ما إذا كانت المؤسسات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوّق في الأداء على تلك التي لا تمارسه، وتوصّلت الدراسات التي حاولت أنْ تقيس موضوعياً هذه العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي الرسمي وأداء المؤسسة إلى نتائج غير حاسمة، فعلى سبيل المثال توصّلت الدراسات التي قام بها "أنسوف" (Ansoff)، "ثوين" و "هاوس" (Thune

---

([1])- **انظر كل من:** - توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 28-29.
- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص. 62-65. **نقلاً عن:** Glueck Fredrick W. & al., **The Evolution of Strategic Management**, **Mckinsey Staff Paper** (October, 1982), PP. 9-21.

(House & Eastlack & Mac)، "هارولد" و "برت" (Herold & Burt)، "إيستلك" و "ماكدونالد" (Donald)، "وود" (Wood)، "كراجر" و "مالك" (Karger & Mailk)، "ميلر" (Miler)، "ولش" (Welch)، وكثيرون غيرهم إلى أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه. من الناحية الأخرى توصلت دراسات أخرى قام بها على سبيل المثال كل من: "ميتشل"، "فولمر"، "ليندسي" (Lindsay)، وكثيرون غيرهم، إلى أنّه ليس هناك مردود من التخطيط الإستراتيجي. يفسّر "راهين" (Rhyne)، هذه النتائج المتناقضة بأنّها حدثت نتيجة استخدام مقاييس مختلفة للتخطيط والأداء بجانب الفشل المتعارف عليه في أخذ أثر الصناعة في الحسبان والتركيز على إجمالي العائد المساهمين وفصل التخطيط الإستراتيجي عن المراحل الأقلّ تطوّراً من التخطيط، ولقد اكتشف "راهين" علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء.[1]

ومنه نستطيع أنْ نستنتج أنّ المعرفة بالإدارة الإستراتيجية مهم جدّاً لأداء المؤسسة الإقتصادية الفعّال في بيئة متغيرة، لقد أصبح استخدام التخطيط الإستراتيجي واختيار بدائل الإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم العوامل الداخلية والخارجية المهمة، يمثّلان جزءً هاماً في وظيفة المدير العام.

الفرع الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في صيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها

إنّ التخطيط الإستراتيجي يركّز بصورة عامة على تفاعل الإدارة مع عوامل البيئة المحيطة بالعمل، وتتضمّن تلك العوامل: المنافسين، الحكومة، الموردين، العملاء، وغيرهم من الأطراف المعنية والعوامل الأخرى التي تؤثر على العمل وعلى آفاقه.[2] وعليه يجب صيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ومعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

أولا: نتائج عدم صيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها استراتيجيا: وعليه فإنّ عدم صيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة عن طريق التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى نتائج وخيمة على المؤسسة تتمثّل بصورة عامة في الفراغ والقلق الإستراتيجيين، حيث أنّ:[3]

1- ظاهرة الفراغ الإستراتيجي: هو حالة التشتّت في جهود المؤسسة دون قرارات واعية، وعدم القدرة على التغيير في الأعمال والأنشطة بما يتلاءم مع استغلال الفرص أو اكتشافها، أو التكيّف مع الظروف المحيطة وندرة المبادرات الفردية والجماعية، وغياب الحماس لأيّ اتجاه حالي أو جديد ينبغي على المؤسسة إتباعه،والتمزّق بين أجزاء المؤسسة كنتيجة لغياب استراتيجية واضحة.

2- ظاهرة القلق الاستراتيجي وعلاجها: وهو عرض متعدّد الجوانب/الأوجه، فعدم وجود هدف مركّز للمؤسسة، وفريق الرؤساء "غير متعاون"، وتنافس الإدارات/الأقسام أو ظهور الصراعات (بدلاً من التعاون) بينها، وعدم التجاوب بين الرؤساء والمرؤوسين، غموض وعدم فهم إستراتيجية المؤسسة والشكوك اتجاهها والتفكير في إستراتيجية أخرى، عشوائية القرارات

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 29-31.

([2])- سكوت سافرانسكي و إيك وان وون، **التخطيط الإستراتيجي للمشروعات**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، (القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م)، ص. 4.

([3])- بنيامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، المرجع السابق، ص. 33.

والتصرفات، وعدم التناسق وغياب نقاط تركيز استراتيجية، وعدم القدرة/الرغبة في الإستجابة للتغيير وغيرها.

وفي هذا الشأن يشير كل من "تريغو" و "زيمرمان" (Tregoe & Zimmerman)، إلى أنّ علاج ظاهرة القلق الإستراتيجي، يتطلّب مايلي:[1]

أ- الحاجة إلى **"نقطة تركيز إستراتيجية"**، إنّ افتقاد نقطة تلاقي محدّدة تمثّل مشكلة أمام المديرين في قيامهم باتّخاذ القرارات، وفي حالة وجود استراتيجية تتّصف بالتجريد والغموض أو شدّة التعقيد فهذا يعني أيضاً عدم وجود إطار يهدي متّخذي القرارات بالمؤسسة.

ب- الحاجة إلى **"التناسق والتكامل والتطابق بين استراتيجية المؤسسة ككل واستراتيجيات الأقسام أو الوحدات داخلها"**، فالمؤسسات الحديثة كبيرة الحجم ذات الفروع الكبيرة أو المنتشرة جغرافيا أو التي يتوافر بها "وحدات الأعمال الإستراتيجية" (Strategic Business Units «SBU»)، أو مجموعات السلعة/السوق تحتاج إلى استراتيجيات خاصة بحيث تتكامل مع بعضها، وأن تكون مساندة للإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة ككل، وفي حالة غياب التناسق والتكامل والتطابق يُتوقّع حصول الصراعات وسعي كل وحدة للإستقلال والتناحر من أجل الموارد وغيرها.

جـ- الحاجة إلى **"تجاوبٍ استراتيجيٍّ مع التغيير الداخلي والخارجي"**، أي تقدير نوع وأثر التغيير الداخلي والخارجي واتّخاذ قرارات بصدده.

<u>ثانيا</u>: مدارس الفكر الإستراتيجي لصيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها: لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في صيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها نشأت مدرستان فكريتان في التخطيط الإستراتيجي، هما:

1- "المدرسة البيئية" (Environmental School / l'Ecole Environnementale)؛ تعتمد هذه المدرسة على فكرة أنّ صياغة الإستراتيجية هي عملية ردّ فعل للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، معتبرة في ذلك أنّ البيئة هي الممثّل الحقيقي للعملية، وهذا ما يجعلها تختلف عن المدارس الأخرى التي لم تهمل تأثير المتغيّرات البيئية.[2] وترى هذه المدرسة بأنّ صياغة الإستراتيجية يمكن النّظر إليها بأنّها تلخّص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيراً عن **"النظرية الموقفية"** التي ترى ضرورة إيجاد الردّ المناسب للمواقف المختلفة.[3]

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيص أهمّها بحسب "مينتزبرغ"، "أهلتراند" و "لامبل" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel):[4]

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 34-46.

([2])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2008م)، ص. 62.

([3])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 21-22.

([4])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص. 63. **نقلاً عن:** Mintzberg Henri, Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph, **Safari en Pays Stratégie**, (Paris- France: Village Mondial, 1999), P. 292.

- تعتبر البيئة التي تفرض على المؤسسة كمجموعة شاملة من القوى، الممثّل الأساسي لعملية صياغة الإستراتيجية.

- يجب أن تواجه المؤسسة هذه البيئة، حتى لا تخضع للإقصاء.

- المؤسسة عنصر سلبي، مكلّفة فقط بقراءة البيئة وتعمل على أن تتكيّف معها.

إنّ الخاصيّة الأساسية في هذه المدرسة تتمثّل بقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإنّ قوّة هذه المدرسة تتمثّل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. أمّا ضعفها فيتمثّل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرّك أساسي لعمل المؤسسة وليس مجرّد المعطيات البيئية.[1]

2- المدرسة الموضعية (Positioning School / l'Ecole du Positionnement)؛ حيث تركّز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوّناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المؤسسة والأهداف ذات العلاقة. إن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المؤسسة، وأصبح مسؤولي التخطيط متخصّصين في التحليل والتركيب لغرض وضع المؤسسة في وضع تنافسي أفضل قياساً بالمنافسين.[2]

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيص أهمّها بحسب "مينتزبرغ"، "أهلتراند" و "لامبل" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel):[3]

- تشبه الإستراتيجيات الوضعيات الأساسية والمحددة في السوق.

- يتميّز السوق بالطابع الإقتصادي والتنافسي.

- تخضع صياغة الإستراتيجية لعملية اختيار ما بين الوضعيات الأساسية، المرتكزة على الحساب التحليلي.

- يلعب التحليل دوراً هاماً في هذه العملية، حيث تصل نتائجه لمديري المؤسسات الذين يقومون بالمراقبة الرسمية للإختيارات.

- تنفّذ الإستراتيجيات الناتجة من عملية التحليل، حيث تفرض هيكلة السوق الإستراتيجيات الموضعية الممكنة ومنه تفرض الإستراتيجيات الهيكلة المناسبة.

إنّ قوّة هذه المدرسة تتمثّل في كونها موجّهة جوهرياً بقوى المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمؤسسة، في حين أنّ ضعفها يتمثّل في أن المؤسسة تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال.[4]

([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 22.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 19-20.

([3])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص. 55. **نقلاً عن:** Mintzberg Henri, Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph, **Safari en Pays Stratégie**, (Paris- France Village Mondial, 1999), P. 95.

([4])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 20.

ثالثاً: الفلسفة الإستراتيجية لصيانة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها: وعلى هذا الأساس اعتُبرت **"فلسفة التكيّف"** (**Adaptivizing**) من أهم أنواع فلسفات التخطيط الإستراتيجي لأنّها ترى ضرورة استجابة المؤسسة للتغيّر في بيئة أعمالها الخارجية، ووضعها الداخلي وضرورة تكييف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغيّر. وعلى هذا كانت المرونة الميزة الأساسية في هذه الفلسفة، لتجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التغير البيئي بنجاح. علماً أن هناك نوعان من التكيّف:[1]

- **التكيّف الإيجابي**؛ ويعني أنْ يغيّر النظام سلوكه ليعمل بكفاءة أكبر بالبيئة المتغيّرة.
- **التكيّف الفعّال**؛ ويعني أنْ يغيّر النظام بيئته من أجل رفع كفاءة سلوكه الحالي والمستقبلي.

الفرع الخامس: ثقافة المؤسسة بين الإستراتيجية والبيئة

تُنسب الثقافة للمنظمة فيطلق عليها إسم **"ثقافة المنظّمة"** أو **"الثقافة التنظيمية"** (**Organisation / Organizational Culture**)[2] أو تُنسب للمؤسسة فيطلق عليها إسم **"ثقافة المؤسسة"**[3] (**Culture d'Entreprise**) لأنّها نتجت عنها أو تكون من خصوصياتها ومميّزاتها. وقد حُظِيَ موضوع ثقافة المنظّمة أو المؤسسة بعد النصف الثاني من القرن العشرين باهتمام كلّ من منظّري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وعلم اجتماع المنظّمات وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها إحدى العوامل المحددة لنجاح المنظّمة أو المؤسسة، خاصّة مع تميّز بيئة الأعمال مع بداية القرن الحادي والعشرين بتغيّرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظّمات والمؤسسات، ممّا

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 26-27.

([2])- هناك اختلاف حول بدء استعمال مفهوم "ثقافة المنظّمة"؛ حيث هناك من يعتبر أن "جاك إليوت" (Jacques Elliot) أول من استعمله سنة 1951م، وإن أكّد البعض أنّه ظهر لأول مرّة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيّات. حيث يعتبرون أن مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال قد دخل في نهاية السبعينيّات وبداية الثمانينيّات من القرن الماضي. فقد استعمل مصطلح "ثقافة المنظمة" لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week" بتاريخ 1980/10/27م، كما أدمجت بعد ذلك مجلة "fortune" ركنا خاصا و دائما تحت عنوان "corporate culture" إلى أن جاء الباحثان **"كندي و دايل" (A. A. Kennedy & T. E. Deal)** سنة 1982م في كتاب تحت عنوان "ثقافة المنظمة" (corporate culture) واضعين بدلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. ثم انتقل هذا المفهوم إلى فرنسا على لسان المسيّرين (Managers) في بداية الثمانينيّات، ولم يوظّف في الجزائر إلا في بداية التسعينيّات [بدءً من البحث النوعي **"الثقافة والإدارة في الجزائر (Culture et Management en Algérie)"** في شكل تقرير بحث، الذي قامت به "المؤسسة الوطنية للتنظيم والإعلام (ENORI)" سنة 1989م)، ثمّ (الملتقى الدولي **"ثقافات المؤسسة (Cultures d'Entreprise)"** يومي 9-10 نوفمبر 1991م- وهران، تنظيم: مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية (URASC) و المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة (ENTPL). ثمّ (الملتقى الدولي **"الثقافة والتسيير (Culture and Management)"** يومي 28-30 نوفمبر 1992م- الجزائر، تنظيم: جامعة الجزائر- معهد علم النفس وعلوم التربية)، ثمّ (تحقيق **"الثقافة والتسيير في الجزائر (L'Enquete Culture & Gestion en Algérie)"** الذي شمل 1000 عامل جزائري، من فرقة دانيال مركير، بايا هريكان، اسماعيل صغير و أندري ستينهو، والذي انطلق في جانفي 1993م – مجموعة ليجي و ليجي (Groupe Léger et Léger)" بمساعدة "الوكالة الكندية للتنمية الدولية (ACDI)"]. **أنظر كل من:**

- بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م)، ص. 7.
- شتاتحة عائشة، **"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط)"**، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2006م/2007م)، ص. 117.
- بن يمينة السعيد، **"ثقافة المؤسسة الجزائرية"**، مجلة **"منتدى الأستاذ"**، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة- الجزائر، العددان 5 و6، ماي 2006م، ص ص. 76-98.
- عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م).
- Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturele (URASC), **Cultures d'Entreprise : les Textes des Communications proposées au Séminaire International organisé les 9-10 Novembre 1991**, sous la direction de : Djamel Guerid, Edition CRASC, Avril 1997.
- Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir & André Steenhaut, **Culture & Gestion en Algérie**, (Alger: Editions ANEP , 2006).

([3])- يمكن التأكيد على أنّ كل مؤسسة مطبوعة بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعها، ومن هنا يظهر التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التصوّر أو ذاك. نلاحظ منذ البداية أن هناك على المستوى اللغوي ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم:

- "الثقافة في المؤسسة (La Culture dans l'Entreprise)" ويعني ضمنيّاً أن ليس هناك ما يمكن تسميته بـ"ثقافة تنظيمية محضة" أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع (البيئة).
- "ثقافة المؤسسة (La Culture d'Entreprise)" ويعني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل.
- "ثقافات المؤسسة" (Les Cultures d'Entreprise)" ويعني وجود ثقافت متعددة لجماعات متعددة.

أنظر: بشير محمد، المرجع السابق، ص. 6.

يدعو هذه المنظّمات والمؤسسات إلى امتلاك و/أو إنشاء ثقافة تحقّق التأثير/التكيّف مع هذه البيئة، والدعم/التكيّف مع إستراتيجيتها.

أولا: محاولة إعطاء تعريف لثقافة المؤسسة: لها تعاريف كثيرة، نتطرق إلى بعضها:

- عرّفها كل من "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" (Thomas Wheelen & David Hunger) بأنّها:"مجموعة نظام: العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة. تظهر في أي مؤسسة مجموعة من المعايير التي تحدد نمط السلوك المقبول من الأفراد بدءاً من القمة وحتى الموظفين التنفيذيين".[1] أو هي:"مجموعة المعتقدات، والتوقّعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. تؤدي هذه الثقافة إلى معايير (قواعد للسلوك) تحدّد سلوك الأشخاص المقبول، من الإدارة العليا حتى الفرد العامل".[2]

- يرى كل من "كندي" و "دايل" (A. A. Kennedy & T. E. Deal) أنّ ثقافة المنظّمة تتعلّق بـ:"تماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة".[3]

- عرّف "جاك إليوت" (Jacques Elliot) ثقافة المؤسسة بأنّها:"طريقة التفكير والسلوك الإعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة".[4]

- وعرّفها كلّ من "بيغ نويهاوزر"، "راي بندر" و "كيرك سترومبرغ" (Peg Nauhauser, Ray Bender & Kirk Sromberg) ثقافة المؤسسة بعد أنْ اعتبرها شخصية المؤسسة، بأنّها:"مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح والتنظيمات. أمّا جوهرها وعمقها فهي ما يفعله الموظفون وهو بدون رقابة".[5]

- وعرّفها "إدغار شاين" (Edgar Schein) بأنّها:"نمط من الإفتراضات[6] الأساسية المشتركة تعلّمته مجموعة أثناء حلّها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حدّ كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والشعور فيما يتعلّق بتلك المشكلات".[7] وأنّها:"نمط من الإفتراضات تمّ تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلّم مع مشكلاتها في التكيّف الخارجي والداخلي والتي سارت بشكل جيّد إلى حدّ يمكن اعتبارها قيمة ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنّها الطريقة الصحيحة للإدراك

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 36.

([2])- المرجع نفسه، ص. 183.

([3])- بن يمينة السعيد، المرجع السابق، ص. 79. **نقلاً عن:** Gilles Bressy & Christian Kankoyt, **Economie d'Entreprise**, 4eme ed, (Paris: Dalloz, Paris, 1998), P. 513.

([4])- المرجع نفسه، ص ص. 78-79. **نقلاً عن:** Gilles Bressy & Christian Kankoyt, **Economie d'Entreprise**, 4eme ed, (Paris: Dalloz, 1998), P. 513.

([5])- نسيم الصمادي، **"ثقافة الشركات في عصر الأنترنت: كيف تؤسس ثقافة جديدة لمؤسسة إلكترونية"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 3، العدد 195، فبراير (شباط) 2001م، ص. 1. **نقلاً عن:** Peg Nauhauser, Ray Bender & Kirk Sromberg, **Title CULTURE.COM**, John Wiley & Sons, S.D.E.

([6])- يقول "شاين":"إن تعريفات الثقافة التي تتعامل مع القيم لابدّ أنْ تؤكّد أنّ الثقافة تتكوّن من قيم لا نقاش فيها، وهي ما أسميه أنا افتراضات". **أنظر:** إدجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة (ط3): محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة وهبي، (الرياض-المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2011م)، ص. 30.

([7])- المرجع نفسه، ص. 31.

والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".[1] وأنّها:"مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها/اكتشفتها/طوّرتها الجماعة، أثناء حلّ مشكلاتها للتكيّف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".[2]

- وعرّفها كل من " فان مانن" و "كوندا" (J. Van Maanen & G. Kunda) بأنّها:"آلية للتحكّم الإجتماعي، وقد تكون أساساً للتحكّم الصريح في الأعضاء، بهدف تشكيل مداركهم وتفكيرهم ومشاعرهم بطرق خاصة".[3]

- عرّف "فاشات" (J. Luc Vachette) ثقافة المؤسسة على أنّها:"المجموع المتجانس للمواقف المشتركة لكل الأجراء في وضعية عمل".[4]

- وعرّفتها "هيلين دونيس" (Hélène Denis) على أنها:"تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميّزة".[5]

يرى كل من "كيم كاميرون" و "روبرت كوين" (Kim S. Cameron & Robert E. Quinn) أنّ هناك عدد كبير من خبراء وعلماء الإدارة استخدموا تعبير **"شخصية المؤسسة"**[6] بدلاً من **"ثقافة المؤسسة"** مثل "بيغ نويهاوزر"، "راي بندر" و "كيرك سترومبرغ"، ولأنه لا يمكن لإنسان أن يقتبس شخصية إنسان آخر بالكامل، فيقّلده ويماثله تماماً، فإنّ ثقافة المؤسسات هي أصعب مكوّنات البناء التنظيمي على النسخ والتقليد والتكرار. أي أنّ ثقافة المؤسسة هي رأسمالها الحقيقي، وهي البعد الخفي أو السّر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده.[7]

([1])- قرش عبد القادر، **"أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة (حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر/ الجلفة والأغواط)"**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2008/2007م)، ص ص. 135-136. **نقلاً عن:** Shein Edgar, **Organization : Culture & Leadership**, Tosey Bas, San Fransisco, 1995, P. 9.

([2])- مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، **"الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **الثقافة والتسيير**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (الجزائر، يومي 28-30 نوفمبر 1992م)، **إعداد:** عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م)، ص. 273.

([3])- إدجار هـ. شاين، المرجع السابق، ص. 30. **نقلاً عن:** Van Maanen J. & Kunda G., **Real Feelings : Emotional Expression & Organizational Culture**, In B. Staw (Ed), **Research in Organizational Behavior**, (Vol. I). Greenwich, CT: JAI Press, 1989.

([4])- بشير محمد، المرجع السابق، ص. 9. **نقلاً عن:** J. Luc. Vachette, «**Peut-On Mettre en Evidence la Culture d'Entreprise?**», «**Revue Francaise de Gestion**», Sept. Oct. 1984.

([5])- بن يمينة السعيد، المرجع السابق، ص. 79. **نقلاً عن:** J. Hélène Denis, **Stratégies d'Entreprise & Incertitudes Environnementales : Design Organisationnel, Culture & Technologie**, (Paris: Ed Economica, 1990), P. 122.

([6])- يقول شاين:[ظهر مفهوم شخصية المؤسسة في أول الأمر في أدبيات الثقافة على يد "فيلكينز" (A. L. Wilkins)، الذي نظر إليها على أنها عنصر ثقافي يشتمل على "رؤية مشتركة" و"عقيدة تحفيزية" تفيد بأنّ الأشياء سوف تكون جميلة وأن القدرات سوف تُستغَل، كما نظر إليها على أنها "مهارات تمييزية" صريحة وضمنية. ومن الناحية الأخرى ينظر كل من "غوفي" و "جونز" (R. Goffee & G. Jones) إلى الشخصية على أنها مرادف للثقافة]. **راجع:** إدجار هـ. شاين، المرجع السابق، ص ص. 196-197.

ومن جهة أخرى، هناك مصطلح آخر هو "هويّة المؤسسة" (Corporate Identify) ويقصد به تلك:"الرموز والإسم والمصطلح التي تستخدمها المؤسسة ليعرفها الناس بها (مثل الإسم التجاري، وشعارها، والرمز الإعلاني لها، واللون المميّز لها...إلخ)". فهويّة المؤسسة تساعد الناس عند البحث عن المؤسسة والتعرّف إليها وتمييزها عن غيرها. **راجع:** غراهام داولينغ، **تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء**، تعريب: وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، (الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003م)، ص. 45.

([7])- نسيم الصمادي، **"ثقافة المؤسسات: كيف نشخّصها وكيف نغيّرها؟"**، نشرة **"خلاصات كنب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثامنة، العدد 22، العدد 190، نوفمبر (تشرين الثاني) 2000م، ص. 1. **نقلاً عن:** Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, **Diagnosing & Chanching Organizational Culture**, Addison-Wesley, August 1999.

لقد وضع "كيم كاميرون" و "روبرت كوين" (Kim S. Cameron & Robert E. Quinn) دراسة تنميطية لشخصية وثقافة المؤسسة ذات فئات أربع قائمة على بعدين (جمود أو مرونة المؤسسة / اهتمام المؤسسة المنصب على المستوى الداخلي أو الخارجي): المؤسسة المرنة ذات الإهتمام الداخلي (مؤسسة عشائرية)، المؤسسة الجامدة ذات الإهتمام الداخلي (مؤسسة هرمية)، المؤسسة المرنة ذات الإهتمام الخارجي (مؤسسة لا تعترف بالهرمية)، والمؤسسة الجامدة ذات الإهتمام الخارجي (مؤسسة سوق). **راجع:** إدجار هـ. شاين، المرجع السابق، ص. 198. **نقلاً عن:** K. S. Cameron & R. E. Quinn, (1999), **Diagnosing & Chanching Organizational Culture**, Reading, MA :Addison-Wesley.

ولذلك فإنّ ارتباط الثقافة بممارسة العملية الإدارية التي تضمّ مجموع العمليات المنسقة والمتكاملة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يعني في النهاية أنّ ثقافة المؤسسة باعتبارها مجموع المعارف والقيم والمبادئ والأعراف والتقاليد هي التي توجّه تفكير وسلوك المسيّرين في ممارستهم للعملية الإدارية.[1]

وبناء على ذلك، يمكن تعريف ثقافة المؤسسة تعريفاً صحيحاً، هو التعريف الجامع المانع لها، وبالتالي، فهي:**"مجموعة المعارف التي كانت فكرة المؤسسة، هدفها ونشاطها سبباً في نشوئها وبحثها، تجمع أعضاء المؤسسة مع بعضهم وتصهرهم في بوتقتها، عن طريق التأثير في عقولهم وسلوكهم اتجاه ما يجري للمؤسسة داخليّاً وخارجيّاً".**

ولذلك تقتضي العناية الفائقة في تثبيت المعارف (سواء أكانت عقائد أو مبادئ أو قيم أو افتراضات أو اتجاهات أو تقاليد أو أعراف أو مفاهيم أو قناعات...إلخ) التي تتبناها المؤسسة صراحة أو ضمناً عن فكرتها وهدفها (خلق، الحفاظ وتنمية الأسواق لتحقيق الربح) وعن نشاطها (جمع ومزج عوامل الإنتاج/الإنتاج/التبادل، وكل ما يتعلق بها). وعليه يجب على الإدارة بذل العناية الكافية في إيضاح الرابطة الإدارية (بحسب الهيكل التنظيمي) في الثقافة حتى يصبح العضو جزءً من المؤسسة، وهذا يأتي بعد انصهاره عقليّاً ونفسياً (أن يُؤْمن بفكرة المؤسسة وهدفها/أهدافها وأن تتجسّد فيه، وأن يلتزم بالطريقة التي تسلكها المؤسسة في سبيل تحقيق هدفها/أهدافها). ولابدّ من إيضاح الرابطة الفكرية (فلسفة الأعمال والأعمال المتبناة المنبثقة منها) ثمّ الرابطة الإدارية، حتى يتسنّى جعل علاقة العمل في المؤسسة بديهية طبيعية، وحتى يكون أداء المؤسسة والموظّفين كاملاً، وبهذا تسير المؤسسة سيراً ممتازاً. ولهذا فإنّ مفهوم ثقافة المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة توجب جعل هذه الثقافة هي المستساغة وهي السائدة في المؤسسة، وهي وحدها الثقافة التي تستولي على جميع الموظفين فيها.

ثانياً: وظائف ثقافة المؤسسة اتجاه البيئة بين قضايا التأقلم الخارجي وإدارة التكامل الداخلي:

يعتقد "إدغار شاين" أنّ الثقافة في مؤسسة معيّنة إنّما هي نتيجة معقّدة للضغوط الخارجية والإمكانات الداخلية والإستجابات للأحداث الحرجة وربّما، الفرص، بدرجة غير محدّدة، والتي لا يمكن التنبؤ بها استناداً إلى الإلمام ببيئة المؤسسة أو الأعضاء.[2] ولذلك فإنّ الوظائف المُهِمَّة التي تؤديها ثقافة المؤسسة – حسب "شاين" - ترتكز على التمييز الجوهري بين مشكلات أيّ مؤسسة والمتعلقة بقضايا التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي المترابطتين:

1- قضايا التأقلم الخارجي: أيْ **بقاء المؤسسة في بيئتها الخارجية والتأقلم معها** من خلال تأدية عملها بطريقة فعّالة يحتاج إلى إجماع حول: الرسالة (المهمّة) الجوهرية للمؤسسة وأهدافها والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وقياس مستوى أدائها والإستراتيجيات العلاجية. وإنْ كان هناك

(1)- رحال سليمان، **"الثقافة التسييرية في مرحلة التحوّل الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"**، مجلة **"التواصل"**، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية محكمة تصدر عن جامعة باجي مختار-عنابة- الجزائر، العدد 5، سبتمبر 1999م، ص ص. 9-10.

(2)- إدجار هـ. شاين، المرجع السابق، ص ص. 141-142.

تعارض بين المجموعات الفرعيّة التي تشكّل الثقافات الفرعيّة فإنّ مثل ذلك التعارض قد يُقوّض أداء المؤسسة، وعلى كل حال، فإنّ السياق البيئي إذا كان في حالة تغيّر فإنّ مثل ذلك التعارض قد يكون أيضاً مصدراً كامناً للتكيّف والتعلّم الجديد.[1]

2- إدارة التكامل الداخلي: أيْ **تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لضمان القدرة على الإستمرار في البقاء والتأقلم** من خلال تحقيق درجة عالية من الإجماع حول قضايا: إيجاد لغة مشتركة، ومعرفة حدود المؤسسة وهويتها، وتوزيع الصلاحيات والمناصب، وتطوير مبادئ للعلاقات(الألفة والصداقة والمحبة)، وتخصيص المكافآت والجزاءات، وإدارة ما لا يقبل الإدارة وتفسير ما لا يقبل التفسير (لمساعدة الأعضاء على تفسير الأحداث الغامضة...)، كل ذلك هو ما يجعل تعامل الموظفين بعضهم مع البعض على أسس مريحة ومن ثمّ التركيز على مهمتهم الأساسية، أمراً ممكناً. فإذا لم تتم تسوية القضايا الداخلية أو كان الموظفون منشغلين بمناصبهم وهويتهم، أو لا يشعرون بالأمان، أو كانوا يجهلون قواعد اللعبة ومن ثم لا يستطيعون التنبؤ بما يجري أو فهمه، فإنّه لن يمكنهم التركيز على قضايا البقاء المهمّة التي قد تواجه المؤسسة. ومن الناحية الأخرى فإنّ التصدي لقضايا البقاء تكون في كثير من الأحيان الحافز الضروري الذي يؤدي إلى وجود إجماع سريع حول قضايا التكامل الداخلي.[2]

<u>ثالثا</u>: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والبيئة الخارجية: أوضح "دافت" (R. L. Daft) إنّ التأثير الكبير على ثقافة المؤسسة هو من البيئة الخارجية. إذ يتوقّف نجاح المؤسسة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكّنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية. وهو ما يعني أنّ القيم الثقافية تكون معزّزة إتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمؤسسة.[3]

وقد حلّلت دراسة لـ"كوتر" و "هسكت" (J. P. Kotter & J. L. Heskett) على 207 مؤسسة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ نجاح المؤسسة ما هو إلاّ دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية.[4] ولذلك دعّم "كوتر" و "هسكت" ملائمة "نظرية الثقافة المسهّلة للتغيير والتكييف مع البيئة" لأنّ هذه الثقافة تُنتج الأداء الجيّد على المدى الطويل.[5]

<u>رابعا</u>: العلاقة بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية: تعكس ثقافة المؤسسة عادة مَهَمَّتها (رسالتها)، فهي كما يقول "ويلرايت" (S. C. Wheelwright) تمنح المؤسسة الإحساس أو الشعور بالهُوِّيَّة: هذه هي هويتنا، هذا هو ما نفعله، هذا هو ما نؤمن به ونؤيده وندافع عنه.[1] تعرِّف بعض

([1])- المرجع نفسه، ص. 117.

([2])- المرجع نفسه، ص. 141

([3])- نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظّمة**، الطبعة العربية، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م)، ص. 25. **نقلاً عن:** R. L. Daft, **The New Era of Management**, (Canada: Thomson, 2006).

([4])- المرجع نفسه، ص ص. 25-26. **نقلاً عن:** J. P. Kotter & J. L. Heskett, **Corporate Culture & Performance**, (New York: The Free Press, 1992).

([5])- موريس تيفينيه، **ثقافة المشروع**، ترجمة: نبيل جواد، ط1، (بيروت – لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد") و (أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم)، 2008م، ص. 132.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 185. **نقلاً عن:** S. C. Wheelwright, «**<u>Manufacturing Strategy : Defining the Missing Link</u>**», «**<u>Strategic Management Journal</u>**», (January-March 1984), P. 79.

المؤسسات نفسها في ضوء منتوجها، مثل شركة "فورد" (Ford) هي أولاً وأخيراً شركة سيارات، وذلك يعني أنّ الأفراد الذين يعملون فيها يعرفون أنفسهم بنفس الطريقة، إنهم لا يعملون فقط في الشركة، إنهم رجال سيارات. على سبيل المثال عندما ترك "لي أيكوكا" (Lee Iacocca) شركة فورد للسيارات، قال:"ليس عندي أيّ اهتمام للبحث عن عروض عمل محتملة في مؤسسات أخرى. إنّ السيارات في دمي".[1]

ومن أجل ذلك فإنّ ثقافة المؤسسة تشكّل سلوك الأفراد داخلها، وبالتالي قد تؤثر بقوة على مقدرة المؤسسة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي. ولذلك يرى "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" بأنّ تفهم ثقافة المؤسسة ضروري جدّاً إذا كانت ستدار استراتيجيّاً. فلا يمكن أن ينجح التغيير في: الرسالة (المَهَمَّة)، الأهداف، الإستراتيجيات، أو السياسات، إذا كان ذلك يتعارض مع الثقافة المقبولة في المؤسسة، وبالتالي لابدّ من تناسق الثقافة مع التغيير. وإذا تعارضت الثقافة مع التغيير فإنّ ذلك يعتبر ضعفاً خطيراً، وهذا لا يعني أن لا تهتم الإدارة بالإستراتيجية التي تتعارض مع الثقافة القائمة. ولكن يجب على الإدارة العليا إذا كانت تلك الإستراتيجية ذات أهمية، أن تكون مستعدّة لمحاولة تغيير الثقافة، وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة.[2]

ويرى كل من "بيغ نويهاوزر"، "راي بندر" و "كيرك سترومبرغ" أنّ هناك قانون إداري حاكم لا يمكن التنصّل من تبعاته، وهو خضوع إستراتيجية المؤسسة دائماً لثقافتها. فإنْ لم تتوافق الإستراتيجية مع الثقافة، فستتغلّب الثقافة على الإستراتيجية في كل مرّة. أيْ أنّ نجاح الإستراتيجيات مرهون بانسجامها مع ثقافة المؤسسة. فالإستراتيجية لا تغيّر الثقافة، لكنّ العكس صحيح. ولهذا السبب يبدأ تطوير الإستراتيجيات بتغيير الثقافات. وتغيير الثقافات يستدعي تغيير الناس.[3] ولتغيير ثقافة المؤسسة لابدّ أولاً من تفهّمها، لمعرفة ما الذي يُغيّر وما الذي يحتفظ به من هذه الثقافة؟.[4]

<u>خامسا:</u> مدرسة الفكر الإستراتيجي الثقافي: وعلى ذلك نجد هناك مدرسة قائمة بذاتها في مجال التخطيط الإستراتيجي هي **"المدرسة الثقافية"** (**Cultural School / l'Ecole Culturelle**)

([1])- المرجع نفسه، ص. 186. **نقلاً عن:** L. Iacocca, **Iacocca : An Autobiography**, (Toronto : Bantam Books, 1984), P. 141.

([2])- المرجع نفسه، ص. 186.

([3])- نسيم الصمادي، **<u>"ثقافة الشركات في عصر الأنترنت: كيف تؤسس ثقافة جديدة لمؤسسة إلكترونية"</u>**، المرجع السابق، ص. 1. **نقلاً عن:** Peg Nauhauser, Ray Bender & Kirk Sromberg, **Title CULTURE.COM**, John Wiley & Sons, S.D.E.

([4])- يرى مثلاً كل من "بيغ نويهاوزر"، "راي بندر" و "كيرك سترومبرغ" أن ثقافة أي مؤسسة تتكوّن من ثلاث (3) مستويات:

- **المستوى الداخلي؛** وهو الذي يمثّل عمق أو مركز أو جوهر مستويات الثقافة، حيث تقع قيم ومبادئ المجموعة، والتي تمثّل الإفتراضات والقناعات والمبادئ التي يؤمن بها الجميع. ويمكن القول بأن الإفتراضات تكون مكتومة، وغير مكتوبة وغير منطوقة وغير مدركة أحياناً (مثل هل يؤمن العاملون بالمدير أو الفريق؟). أما القيم الداخلية فيمكن أن تكون واضحة وصريحة ومكتوبة، وتتم مناقشتها أحياناً، وهي تتضمن عبارات وشعارات (مثل شعار المستهلك أولاً). ولذلك فإن القيم قد تتغيّر لتعكس الواقع الجديد، لكن الإفتراضات قد لا تتغيّر أبداً.

- **المستوى المتوسط؛** حيث توجد السلوكيات والعادات التي تنمو وتتطوّر وتضرب بجذورها وترسخ في تربة المؤسسة عبر عمرها القصير أو الطويل. وهذه العادات تعكس القيم والمبادئ والإفتراضات الكامنة في الأعماق ودائرة المركز. وتمثّل السوكيات والعادات أساليب العمل المألوفة (ككيفية الرد على الهاتف ومنع تجاوز الرئيس المباشر...) وقد تتضمن العادات غير الرسمية (كتجنب الخلاف العلني مع الرئيس...). وغالباً ما تُتعلّم هذه السلوكيات والعادات خلال الأسابيع الأولى من العمل.

- **المستوى الخارجي أو الظاهري؛** حيث منظومة الرموز واللغة والإشارات والدلالات وأنماط الإتصال التي يستخدها العاملون بعضهم مع بعض أو مع العالم الخارجي في تعاملاتهم اليومية. وتتضمن شعارات المؤسسة المرسومة وسياساتها المكتوبة واتصالاتها المنطوقة، وتشمل أيضاً نمط الملابس المقبولة وتنظيم المكاتب ولغة الحوار.

إذا كان على المؤسسة أن تواجه تحدّيات العالم المتغيّر، فعليها أن تغيّر كل شيء فيها باستثناء الفلسفة والفكرة والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها. وبما أن المستوى الداخلي العميق أو المركزي أو الجوهري للثقافة يكون عادة أكثر المستويات ثباتاً، فيمكن لإدارة المؤسسة البناء عليها أثناء تغيير الأجزاء الباقية من المؤسسة عند التغيير، وهذا يعني أنه يمكنها تغيير العادات والسلوك والرموز واللغة، ولا يمكنها تغيير الأساس والجوهر.

لمزيد من التفصيل راجع: المرجع نفسه، ص. 2. **نقلاً عن:** Peg Nauhauser, Ray Bender & Kirk Sromberg, **Title CULTURE.COM**, John Wiley & Sons, S.D.E.

التي تعتمد على فكرة أنّ صياغة الإستراتيجية هي عملية جماعية تخضع لقوة اجتماعية ثقافية، حيث اهتمت بالمتغيرات الثقافية وتأثيراتها المهمّة والأساسية على استراتيجية المنظّمة وعملية التخطيط المرتبطة بها، مع التأكيد على أهمية البعد الإجتماعي في تلك الإستراتيجية والعملية.[1] فهذه المدرسة ترى أنّ للثقافة تأثير مهم وأساسي على الإستراتيجية وعمليات التخطيط، وإن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الإجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظّمة، وفي الفترات الأخيرة أعيرت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعملية بناء الخطط.[2]

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيص أهمّها بحسب "مينتزبرغ"، "أهلتراند" و "لامبل" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel):[3]

- تنتج عملية صياغة الإستراتيجية من التفاعل الإجتماعي والتركيز على المعتقدات والقناعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة.
- يتحصّل الفرد على معتقداته من عملية التكيّف الثقافي أو التطبيع الإجتماعي، الضمني وغير المكتوب والمدعّم في بعض الأحيان بالتعليمات الأكثر رسمية.
- يصف أفراد المؤسسة جزءً من المعتقدات والتي تمثّل أساس ثقافة المؤسسة، بينما تبقى أصولها وتفسيراتها في العلبة السوداء.
- تأخذ الإستراتيجية الشكل التصوّري أكثر منه الوضعي.
- لا تشجّع ثقافة المؤسسة التغيير الإستراتيجي، بينما تميل إلى تحريك الوضعيات الممكنة داخل التصوّر الإستراتيجي العام للمؤسسة.

إنّ قوّة هذه المدرسة تتمثّل بتركيز الإهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء المؤسسة، أما ضعفها فيتمثّل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكلة في المؤسسة ولمختلف العاملين فيها.[4]

سادسا: أنواع ثقافة المؤسسة الملائمة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها وبيئتها: في ظلّ مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمّة للمؤسسة، والمديرين الذين يراعون البيئة الخارجية، إضافة إلى استراتيجية المؤسسة والأهداف، اقترحت دراسة "دونيسون" و "ميشرا" (D. R. Denison & A. K. Mishra) أنّ التلاؤم الصحيح بين الثقافة، الإستراتيجية، والبيئة، يتّصل بأربع فئات أو أنواع من الثقافة، ترتكز على بُعدين، وهما: النطاق الذي تكون قيمة البيئة ذات مرونة أو استقرار. والنطاق الذي يكون فيه التركيز الإستراتيجي للمؤسسة هو داخلي أو خارجي.

والشكل التالي أدناه يوضّح ذلك:

([1])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص ص. 61-62.
([2])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 21
([3])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص. 62. **نقلاً عن:** Mintzberg Henri, Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph, **Safari en Pays Stratégie**, (Paris- France: Village Mondial, 1999), PP. 271-272.
([4])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 21

الشكل رقم (29): أنواع ثقافة المؤسسة حسب "دونيسون" و "ميشرا"

	حاجات (طلبات) البيئة	
	مرنة	مستقرة
الخارجي	ثقافة قادرة على التكيّف	ثقافة الإنجاز
التركيز الإستراتيجي		
الداخلي	ثقافة الإرتباط	ثقافة التناسق والثبات

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظّمة**، المرجع السابق، ص. 25. **نقلاً عن:** D. R. Denison & A. K. Mishra, «**Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness**», «**Organization Science**», 6.-, 2, 1995, PP. 204-223.

وأوضح "دونيسون" و "ميشرا" أنّ تفاعل البُعدين ينتج أربع أنواع لثقافة المؤسسة، وهي:[1]

1- ثقافة قادرة على التكيّف: وهي الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المؤسسة على تفسير إشارات وتحدّيات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة. تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويُتّخذ القرار بخطر عالي. ولذلك يشجّع المديرون هذه الثقافة، بدعم استقلالية قرار العمال وحرية تصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والإستجابة للعملاء بسلوك عالي. والمثال الجيّد هو ثقافة التكيّف لشركة "كوكا كولا" (Coca Cola) حيث التفكير الحر، والإبداع الفائق، والأفكار الخلاقة التي تستخدم لمواجهة التحدّيات.

2- ثقافة الإنجاز: وهي موجّهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية، المبادرة الفردية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلاً وبمثابرة لإنجاز النتائج. وتكون هذه الثقافة ملائمة للمؤسسات التي تخدم فئة محدّدة من العملاء في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيّر. والمثال الجيّد هو نظام (Siebel Systems) بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الإنجاز.

3- ثقافة الإرتباط: وهي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية. تركّز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيّر بالحاجات من البيئة. ولذلك يؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الإعتبار للعمال وللعملاء. والمثال الجيّد شركة "كوكا كولا" التي تشيع ثقافة الإرتباط كونها إحدى محدّدات نجاحها.

4- ثقافة التناسق والثبات: وهي الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت مُمَنْهَجَة، وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. وتلائم هذه الثقافة البيئة المستقرة، ولكنها تتطلّب قدراً من التوازن ما بين الثابت والمتغيّر فيها، كما تتطلب العناية والسيطرة بطلبات البيئة أيضاً.

المطلب الثاني : خطوات وعناصر الإدارة الإستراتيجية

لقد تعدّدت النماذج النظرية للإدارة الإستراتيجية بعدد القائمين على وضعها، وهذا لا يعني سوى أنه لا يوجد لها نموذجاً واحداً مقبولاً ومتفقاً عليه من جميع الكُتّاب وممارسي الإدارة

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 28-29. **نقلاً عن:** D. R. Denison & A. K. Mishra, «**Toward a theory of Organization Culture & Effectiveness**», «**Organization Science**», 6.-, 2, 1995, PP. 204-223.

الإستراتيجية. إلا أنّ هذا التعدّد وعدم الإتفاق لا يعني بالضرورة أنّ هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين في تحديد خطوات وعناصر الإدارة الإستراتيجية وترتيبها. ومن هنا فإنّنا مضطرين أن نقدم نموذجاً يعكس المكوّنات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية بشكل واضح وبسيط، وبعد البحث والدراسة والفكر في أهم نماذج الإدارة الإستراتيجية [نموذج "رايت" (Wright & al)/ نموذج "وهيلن-هنجر" (Wheelen & Hunger)/ نموذج "طومبسون"(Thompson)/ نموذج طومبسون-ستريكلاند (Thompson & Strickland)/ نموذج "كومرفورد-كلاغان" (Comerford & Callaghan)] تبنّينا نموذج كل من "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" (Thomas Wheelen & David Hunger) لمناسبتها مع موضوع بحثنا (المتعلّق أساساً بخطوة أو عنصر صياغة الإستراتيجية الأول)، فضلاً عن كونهما من أهم المصادر في هذا الميدان، والذي تضمَّن ثلاث عناصر أو خطوات أساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية (والموضّحة في الشكل التالي أدناه كيفية تفاعل هذه العناصر الثلاثة) هي:

1- صياغة الإستراتيجية.

2- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

3- التقويم والرقابة الإستراتيجية.

الشكل رقم (30) : نموذج وصفي للإدارة الإستراتيجية

البيئة الخارجية
بيئة العمل
بيئة المجتمع
البيئة الداخلية
الهيكل التنظيمي
الثقافة
الموارد
صياغة الإستراتيجية
المهمة
الأهداف
الإستراتيجية
السياسات
تطبيق الإستراتيجية
البرامج
الميزانيات
الإجراءات
تقويم ورقابة الإستراتيجية
الأداء
مراجعة النتائج

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 34.

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة نشاطات تتراوح بين التحديد المبدئي لرسالة (لمَهَمَّة) المؤسسة وتقويم الأداء، فالإدارة العليا تراقب كلاًّ من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، والبيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف، ويشار إلى أهمّ تلك العوامل لمستقبل المؤسسة بالعوامل الإستراتيجية التي يمكن تلخيصها بالحروف (ق.ض.ف.م) (S.W.O.T) التي ترمز

إلى: القوة (Strengths)، الضعف(Weaknesses)، الفرص(Opportunities)، المخاطر(Threats)، بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بتقويم العوامل الإستراتيجية لتحديد مَهَمَّة المؤسسة التي تعتبر الخطوة الأولى في وضع الإستراتيجية. ويقود تحديد مَهَمَّة المؤسسة إلى تحديد أهدافها وإستراتيجيتها وسياستها، وأخيراً يقوم الأداء وتغذي المعلومات إسترجاعياً في النظام للتأكّد من فعالية وكفاية الرقابة.

وما تجدر الإشارة إليه من خلال الشكل أعلاه أنّ وضع إطاريْ كل من البيئة الخارجية والداخلية خارج إطار صياغة الإستراتيجية لا يعني أنهما عنصراً أو خطوةً مستقلة عن عنصر أو خطوة صياغة الإستراتيجية، إذ أنّ **"التحليل الإستراتيجي للبيئة (الخارجية والداخلية)"** جزء أساسي من صياغة الإستراتيجية وإنْ تمّ تناوله – قصد التبسيط – بشكل منفصل عن عنصر أو خطوة صياغة الإستراتيجية. ذلك أن التحليل الإستراتيجي كما يقول كل من "جوهنسون" و "سكولز" (Johnson & Scholes) عبارة عن:"مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيّر في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميّزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"[1].

الفرع الأول: البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المؤسسة ولا تقع عادة ضمن مدى التحكّم قصير الأجل للإدارة العليا، وتشكّل هذه المتغيّرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة، وتتكوّن هذه البيئة أساساً من جزأين هما:[2]

أولا: بيئة المهام (العمل): سبق وأنْ ذكرناها وبأنّها البيئة الخارجية الخاصة أو الجزئية، وتتضمن العناصر أو المجموعات التي تؤثّر وتتأثّر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية، وهذه المجموعات تتكون من: أصحاب الأسهم، الدولة، الموردين، المجتمع المحلي، العملاء، المقرضين، نقابات العمال والنقابات المهنية.

ثانيا: بيئة المجتمع: سبق وأنْ ذكرناها وبأنها البيئة الخارجية العامة أو الكلية، وأنّها تتضمن قوى أكثر عمومية لا تؤثّر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، ولكنّها تستطيع -وغالبا يحدث ذلك- أنْ تؤثر في قراراتها ذات المدى الطويل، وهذه القوى المؤثّرة هي: القوى الاقتصادية، الاجتماعية/الحضارية، التكنولوجية، والقانونية/السياسية، في ارتباطها ببيئة المؤسسة الكلية.

الفرع الثاني: البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية لمؤسسة ما من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكّل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطار إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات:

---

(1)- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 71. **نقلاً عن:** Johnson G. & Scholes L., **Exploring Corporate Strategy**, 4th Ed, Prentice-Hall Europe, 1997, P. 46.

(2)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 35-36.

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وهو يصوّر الطريقة التي نظّمت بها المؤسسة فيما يختص بالاتصالات، الصلاحيات تدفق العمل، ويشار إلى هذا في الغالب بوحدة أو سلسلة الأوامر ويمكن التعبير عنه من خلال الخريطة التنظيمية.[1] وتتعدّد وتتنوّع الهياكل التنظيمية، إلاّ أنّ من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي الوظيفي، والهيكل التنظيمي حسب الفروع (وحدات الأعمال الإستراتيجية).

ثانيا: ثقافة المؤسسة: سبق وأن ذكرنا تعريفها بحسب "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" من أنها مجموعة المعتقدات، والتوقّعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. بحيث تؤدي هذه إلى قواعد لسلوك الأشخاص المقبول، من قمة المؤسسة إلى قاعدتها.

فالثقافة هنا – حسب "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" – محدّداً وموجّه لعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وأعمالها ووحداتها وعلى المستويين الإجتماعي والشبكي معاً، وهو أمر يحثّ إدارة المؤسسة البحث عند التفوّق بأدائها والتفكير المستمرّ بتحسين مستوياته المتحقّقة والمتوقّعة. فالثقافة تجمع بين منظوريْ تأريخ المؤسسة ومستقبلها، فهي تمثّل روح إدارة المستقبل وتحدّياته الداخلية والخارجية.[2]

ثالثا: موارد المؤسسة: وهي تلك الأصول التي تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات أو خدمات المؤسسة. وتتضمن تلك الموارد: القوى البشرية والمهارات الإدارية وأيضا الأصول المالية، والتسهيلات في المصانع والمهارات والقدرات في المجالات الوظيفية.[3]

الفرع الثالث: صياغة الإستراتيجية

يقصد بـ**"صياغة الإستراتيجية" (Strategy Formulation)** عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف المؤسسة، إنها تتضمن:[4]

أولا: الرسالة أو المَهَمَّة (Mission): وهي عبارة عن جملة أو عدّة جمل توضّح ما يميّز مؤسسة ما أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى. إنّها تغطي مجال عمليات المؤسسة في ضوء شروط المنتوج والسوق، كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. إنها توضح مفهوم المؤسسة عن نفسها، ومنتوجها الرئيسي، واحتياجات العميل الأساسية التي تحاول المؤسسة إشباعها. وبإيجاز فإنّ الرسالة الواضحة والمفيدة تصف قيم وأولويات المؤسسة.[1]

إن رسالة ومَهَمَّة المؤسسة هي غرض أو سبب وجودها، فمَهَمَّة ورسالة شركة للإدخار والاقتراض – مثلاً - هي تقديم قروض إسكان لأفراد المجتمع المحلي، وتأمل هذه المؤسسة من خلال تحقيق هذه الرسالة أن تقدم نسبة عائد معقولة إلى المودعين لديها. قد تكون المَهَمَّة أو الرسالة ضيقة

([1])- المرجع نفسه، ص. 36.
([2])- نعمه عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص ص. 23-24.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 36.
([4])- المرجع نفسه، ص ص. 37-38.
([1])- محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية**، (القاهرة – مصر: مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م)، ص. 9.

كالمثال السابق أو قد تكون أوسع، مثل أن تكون الرسالة أو المَهَمَّة الأوسع للشركة السابقة أن تقدم خدمات مالية لأي شخص يستطيع أن يدفع سعر الفائدة.

ثانيا: الأهداف: تحدد الرسالة أو المَهَمَّة أبعاد الأهداف المحددة التي تختارها الإدارة العليا لتحقيقها، وتدوّن هذه الأهداف كنتيجة نهائية لنشاط المخطط، وتحدد الأهداف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها ومَهَمَّتها، ومثلا- قد تحدد شركة الإدخار والاقتراض هدفها للعام تحقيق 15 % كعائد على محفظة استثماراتها.

ثالثا: الإستراتيجية: تشكّل إستراتيجية المؤسسة خطة شاملة تحدد كيف تحقّق تلك المؤسسة كلاً من رسالتها (مَهَمَّتها) وأهدافها، فتكون إستراتيجية شركة الإدخار والاقتراض مثلاً - زيادة كل من حجم الطلب على القروض وحجم الودائع في حسابات التوفير لديها، وقد تكون لها إستراتيجية أخرى تتمثل في التوسع في خدماتها المالية كي لا تعتمد على القروض كمصدر للدخل.

رابعا: السياسات: وهي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة وإتخاذ القرارات.[1]

وتنبثق السياسات من الإستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات، وهي تقدّم الإرشاد لمتّخذي القرارات في كل مؤسسة. قد تضع شركة الإدخار والقروض مثلاً - كمحاولة منها لزيادة حجم قروض الإسكان وكذلك حجم الودائع المتوفرة للقروض، سياسات دائمة لتقديم أعلى معدل فائدة مسموح به على ودائع الإدخار، أو أن تقدم للمقترضين أفضل عرض ممكن في المنطقة.

الفرع الرابع: تطبيق الإستراتيجية

يقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات[2] (يشار إليها بالتخطيط التشغيلي)[3]:

أولا: البرامج: وهي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية. فمثلاً قد تبدأ شركة الإدخار والقروض تنفيذ إستراتيجيتها وسياستها ببرنامج دعائي في المجتمع المحلي: إيجاد علاقات قوية مع منشآت العقارات المحلية وتقديم "أوان فضية" لكل حساب إدخال يبلغ 100 دولار.

ثانيا: الميزانيات: هي ترجمة لبرنامج المؤسسة على شكل قيم مالية، إنها تتضمن أو توضح قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأعراض التخطيط والرقابة. قد تضع المؤسسة المالية السابق ذكرها (شركة الإدخار والاقتراض) ميزانيات تفصيلية منفصلة لكل من برامجها الثلاثة: ميزانية الإعلان، ميزانية العلاقات العامة، وميزانية الجوائز.

([1])- المرجع نفسه، ص. 12.
([2])- راجع كل من: - توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 39.
- محمد المحمدي الماضي، المرجع السابق، ص ص. 12-13.
([3])- التخطيط التشغيلي أو التخطيط العملي (تخطيط العمليات أو العمليات) أو التخطيط التكتيكي (التكتيك) كلها بمعنى واحد.

ثالثا: الإجراءات: ويشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية النمطية، وهي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي مَهَمَّة أو عمل محدد. إنها تصف تفصيلياً في الغالب النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المؤسسة، ومن مثالنا السابق، قد تضع تلك المؤسسة إجراءات لوضع الإعلان في الصحف والراديو، قد تضع الإجراءات قائمة بالأشخاص الذين يجب الاتصال بهم، وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع، قد توضع إجراءات تفصيلية بخصوص متطلبات التأهيل للحصول على جائزة الأواني الفضية.

الفرع الخامس: تقويم ورقابة الإستراتيجية

إن التقويم والرقابة هما عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويستخدم الإداريون على كافة المستويات المعلومات الناتجة عن المراقبة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات، وبرغم أن التقويم والرقابة هما آخر عنصر أساس في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يخدمان في إثارة بداية العملية كلها من خلال تحديد نقاط الضعف في خطط إستراتيجية سبق تنفيذها. يجب أن يحصل الإداريون على مراجعة للنتائج واضحة ومحددة وغير منحازة من العاملين تحت رئاستهم في السلم الهرمي للمؤسسة، وذلك للوصول إلى التقويم والرقابة الفعالة، ولذلك فإن مراجعة النتائج في شكل معلومات عن الأداء والنشاطات تحدث خلال كافة العمليات الإدارية، ويستخدم الإداريون هذه المعلومات لمقارنة ما يحدث فعلا بما خطط سابقاً في مرحلة صياغة الإستراتيجية، ومن مثالنا السابق قد تطلب شركة الادخار والإقراض من العاملين في أنظمة المعلومات الداخلية متابعة عدد قروض الإسكان التي تمت، وكذلك مستوى الودائع في نهاية كل أسبوع، لكل فرع في المؤسسة، كما قد ترغب في إيجاد حوافز خاصة لمكافأة موظفي القروض الذين يحققون زيادة في قروض الإسكان.[1]

إن مراقبة وتقويم النشاطات أكثر صعوبة من مراقبة نتائج الأداء، ولهذا وبسبب الصعوبات العديدة في تقرير أي من النشاطات تراقب، وبسبب الانحياز الموجود في تقويم الأداء، أخذت بعض المؤسسات بنظام الإدارة بالأهداف، والقيام بالمراجعة الإدارية التي تقوِّم نشاطات المؤسسة الرئيسية وتوفر مراجعة للنتائج وتكمل مقاييس الأداء النمطية وتوفر صورة كاملة لنشاطات المؤسسة.[1]

الفرع السادس: مثال توضيحى عن الإدارة الإستراتيجية

بدأت مؤسسة (Mark Stra) لصناعة السيارات (وهي مؤسسة وهمية) عملية الإدارة الإستراتيجية بمراقبة بيئتها الخارجية للحصول على أيّ معلومات ذات صلة. كما شرعت تراقب بيئتها الداخلية لتقوم نقاط الضعف والقوة في أقسامها ومجالاتها الوظيفية. يطلب عادةً من رؤساء الأقسام والمجالات الوظيفية تقديم مدخلات (معلومات) في شكل مقترحات لتنظر فيها الإدارة العليا.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 40.
([1])- المرجع نفسه، ص. 41.

توفّر هذه المدخلات معلومات ضرورية لمراحل صياغة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية. تبدأ المؤسسة كما يتضح أدناه بإعادة تعريف مَهَمَّتها (رسالتها)، وتنتهي بوضع نظام لمراجعة النتائج ليساعد في التقويم والرقابة:

الجدول رقم (6): الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة (Mark Stra) للسيارات (المؤسسة ككل)

صياغة الإستراتيجية
*** الرسالة (المَهَمَّة):** واسع: توفير وسائل نقل للأفراد في أرجاء العالم. ضيق: صنع وبيع سيارات و شاحنات في دول شمال إفريقيا. الأهداف: **1-** تحقيق عائد على الاستثمار بمعدل 10 % في الفترة من 2011-2016. **2-** احتلال المقام الأول في حصة سوق السيارات العالمي مع حلول عام 2014. **3-** زيادة نصيبها من الأسواق المحلية للسيارات والشاحنات بمعدل 5 % بحلول 2015. **4-** تخفيض تكلفة الوحدة بمعدل 6 % بحلول عام 2014. *** الإستراتيجيات:** **1-** النمو من خلال تركيز كل الموارد في صناعة السيارات والشاحنات، التركيز على تطوير سيارات وشاحنات ذات كفاءة في استهلاك الوقود لمواجهة المنافسة و الالتزام بتعليمات الدولة لحماية البيئة. **2-** التكامل رأسيا (السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة) والتحديث المستمر لتسهيلات الإنتاج بكل ما هو حديث في التكنولوجيا لتقليص التكلفة وللسيطرة على المواد الخام. **3-** الدخول في مشروعات مشتركة مع شركات السيارات الأجنبية لإنتاج و بيع سيارات و شاحنات في مصر والمغرب (أو في الدول النامية). *** السياسات:** **1-** التركيز على البحث والتطوير لتقليص التكلفة ولتحسين فعالية وكفاءة وسلامة السيارات والشاحنات. **2-** التركيز على الكفاءة في كافة المستويات؛ مكافأة ذوي الأداء المرتفع أو الإحالة للتقاعد أو الفصل لذوي الأداء المتدني أو لغير المنتجين، وزيادة كفاءة المصنع في كافة المواقع. **3-** التركيز على إنتاج سيارات وشاحنات ذات سلامة وكفاية في استهلاك الوقود بمستوى ونوعية يوازيان مستوى ونوعية سيارات وشاحنات منافسها الأول.
تطبيق الإستراتيجية
*** البرامج:** **1-** إضافة قسم جديد لإنتاج سيارات عالمية ذات تكلفة منخفضة، وجودة عالية لبيعها في الأسواق المحلية. **2-** الدخول في التفاوض مع شركات سيارات أجنبية لإقامة مشروع مشترك لإنتاج وبيع "السيارة العالمية" في العالم. **3-** شراء شركة للحديد والصلب ذات قدرة لتوريد صلب ذوي نوعية جيدة بكميات كافية لكل متطلبات الأقسام. **4-** تقليص تكلفة الإنتاج من خلال استخدام "الإنسان الآلي في 50 % من مراكز العمل في الأقسام في عام 2010. **5-** زيادة معدل المسافة لكل لتر وقود من خلال تحويل 80 % من السيارات المنتجة إلى نظام الدفع الأمامي في عام 2014. *** الميزانيات:** إعداد ميزانيات توضح تحليل التكلفة والمنفعة لكل برنامج مخطط. *** الإجراءات:** **1-** وضع الإجراءات المطلوبة لبيع عدد كاف من الأسهم والسندات لتمويل إنشاء قسم "السيارة العالمية" **2-** وضع الإجراءات لفريق التفاوض للمتابعة عند البحث عن شركاء للاندماج معا. **3-** وضع مجموعة من الإجراءات للمتابعة لشراء شركة للحديد والصلب. **4-** وضع الإجراءات لتحويل مواقع العمل اليدوية إلى مواقع يستخدم فيها "الإنسان الآلي". **5-** وضع الإجراءات للتحول إلى نظام الدفع الأمامي.
التقويم والرقابة

*** مطلوب تقارير شهرية عن الوضع في الأمور التالية:**

1- عدد عقود وكالات البيع "للسيارة العالمية" التي وقعت حديثا.
2- وقت البناء والتكلفة الفعلية لمصنع "السيارة العالمية" الجديد مقارنة بالخطط.
3- تقدم المفاوضات مع الشركاء المحتمل الدخول معهم في مشروعات مشتركة.
4- تقدم المفاوضات مع الإدارة العليا بخصوص شركة الحديد والصلب المستهدف الإستيلاء عليها أو شراؤها.
5- التكلفة الفعلية مقارنة بالتكلفة المحددة لكل قطاع.
6- المبيعات الفعلية مقارنة بالمبيعات المخطط لها لكل قطاع.
7- مدى التقدم في تركيب و استخدام "الإنسان الآلي".
8- مدى التقدم نحو التحول إلى نظام الدفع الأمامي.

*** مطلوب تقارير سنوية عن الأمور التالية:**

1- العائد على الاستثمار لكل قطاع.
2- الحصة من الأسواق –عالمياً ومحلياً- لكل سلعة وقطاع مقارنة بالمنافسة في كل مجال.
3- تكلفة المواد الخام والتصنيع لكل خط إنتاج وكل قطاع.
4- مراجعة إستراتيجية للمؤسسة كلها ولكل قطاع.
5- معدل استهلاك الوقود لكل 1 كلم.

المصدر: إعداد الباحث بتصرف، من: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 42-44.

الفرع السابع: الإدارة الإستراتيجية كنظام إستراتيجي

رأينا في الفصل الأول أنّه يمكن اعتبار المؤسسة الإقتصادية - وفق نظرية النظم - نظاماً مفتوحاً أي أنّها تتأثّر وتؤثّر في البيئة المحيطة بها. وبالتعامل مع مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال مفهوم النظام يمكن النظر إلى هذه الإدارة كـ"نظام استراتيجي". هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهناك من يرى في التخطيط الإستراتيجي – وبالتالي الإدارة الإستراتيجية – باعتبارها عملية نظامية (Systematic) أي ضرورة أن تتم هذه العملية في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً.[1] ويمكن توضيح الإدارة الإستراتيجية كنظام استراتيجي من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح (المدخلات– العمليات أو التشغيل أو الأنشطة– المخرجات– التغذية العكسية) في أعمال "كاتز" و "كان" (D. katz & R.L kahn) كما يلي:[2]

1- إنّ **مدخلات** النظام تتضمن تحديد رسالة أو مهمّة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية.

2- أما مرحلة **العمليات أو التشغيل أو الأنشطة** في النموذج فتتضمن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، واختيار الإستراتيجية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

3- أما **المخرجات** فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية.

4- هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال **التغذية العكسية** إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

(1)- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 9-10.
(2)- دومي سمراء، **"ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف"**، مجلة **"مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير"**، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1- الجزائر، العدد 11، 2011م، ص. 230. **نقلاً عن:** D. Katz et Kahn. R .L: «**The social psychology of organization**» John Wiley and sons, New-York, 1966.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجيون

إن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية لا يمكن فهمها وفق نظرة جزئية لكل مفهوم على حدى، لأنها مفاهيم موضوعة ضمن إطار عام، يتطلب نظرة كلية للعلاقة الوطيدة بينها. فلا يمكن فهم مفهوم الإستراتيجية بمعزل عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما لا يمكن فهم هذا الأخير دون مفهوم الإدارة الإستراتيجية. ولهذا وجب التطرق إلى العلاقة التي تربط بين هذه المفاهيم، وغيرها لتحقيق رؤية صحيحة لكيفية مواجهة تحديات البيئة وفق التفكير الإستراتيجي، الذي يتسلح به الاستراتيجيين للتركيز على المدى البعيد والمنظور المتكامل الشامل، للسير بالمؤسسة الإقتصادية نحو البقاء والنمو في بيئة معقدة ومتغيرة.

الفرع الأول: التداخل بين الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية

هناك تعاريف كثيرة للتخطيط الإستراتيجي، يمكن المرور ببعضها، لتحديده كما يلي أدناه:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه:"عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وسياسات زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". ويعرف كذلك على أنه: "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة".[1]

كما يعرف على أنه:"عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة، ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات ووضع القرارات على ضوء تقييم مستمر للتغيرات في المحيط الداخلي للمؤسسة والهدف هو اكتشاف الفرص والمخاطر وتحديد نقاط القوة والضعف، وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المؤسسة".[2]

وعرّف أيضاً بأنه:"مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكّن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعدها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء".[1]

وعلى ضوء هذه المفاهيم للتخطيط الإستراتيجي وقبله مفهوم الإدارة الإستراتيجية - كما رأيناه سابقاً - نجد الكتاب والباحثون قد اختلفوا في تقديم كل من التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كما يلي أدناه:[2]

([1])- عثمان محمد غنيم، **التخطيط أساس ومبادئ**، ط1، (القاهرة- مصر: جامعة القاهرة، 1999م)، ص. 115.
([2])- أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط3، (الإسكندرية – مصر: جامعة الإسكندرية، 2000م)، ص. 120.
([1])- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر (دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة)**، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - مصر، غير منشورة، 2001م)، ص. 10.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 85.

- فهناك العديد من الباحثين والكتاب من لا يميّز بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، معتبرين أنّ عمليات التخطيط الإستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الإستراتيجيات وتنفيذها لاحقاً.

- وهناك مَنْ يشير مِن الباحثين إلى أنّ مفهوم التخطيط الإستراتيجي يمثّل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري الإستراتيجي قاد إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية.

إنّ المدقق – وخاصة بعد ما سبق من عرضه من نموذج وخطوات الإدارة الإستراتيجية - يجد أنّ التخطيط الإستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وفي نفس الوقت فإن التخطيط الإستراتيجي ليس كل الإدارة الإستراتيجية، ومن المعروف أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ينصبان على الإستراتيجية.[1] ذلك أنّ **مرحلة صياغة الإستراتيجية هي نفسها مرحلة التخطيط الإستراتيجي،** لأنّ مفهوم هذا الأخير هو الذي قاد إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية فكانت ثمرة لتطوره وتوسيعاً لنطاقه، فأصبح – أي التخطيط الإستراتيجي - يمثّل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري الإستراتيجي، فضلا عن كونه المرحلة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية.

ولذلك هناك أوجه إختلاف بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، أهمها أدناه:[2]

- إنّ التخطيط الإستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية.
- أنّ الإدارة الإستراتيجية مثّلت امتداداً وتطويراً لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي.
- أنّ التخطيط الإستراتيجي آلية عمل روتينية، بينما الإدارة الإستراتيجية فكر إبداعي متجدّد، قد تجدد هذه الآلية نفسها.

وتأسيساً على ما تقدم فإنّ الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأخير جزءً من الإدارة الإستراتيجية وعنصراً مهماً من عناصرها، والإستراتيجية هي الناتج النهائي له. ولذلك يخطئ البعض في استخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي كوجهين لعملة واحدة، فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما لا يتطابقان في المعنى، فوفقاً لـ "جانيت" و "دوغلاس" (Janet & Douglas) يمكن التفريق بينهما حيث الإدارة الإستراتيجية أوسع وأشمل وتحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، أما التخطيط الإستراتيجي فهو العملية التي تصاغ بها إستراتيجية المنظمة.[1]

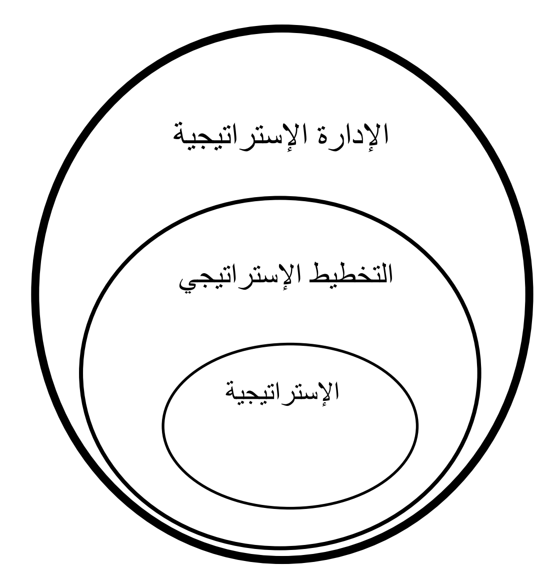
ومن جهة أخرى وجب التنبّه إلى الفرق بين الإستراتيجية والخطّة الإستراتيجية رغم أنّهما وجهان لعملة واحدة؛ ذلك أنّ الأخيرة أحد عناصر الإستراتيجية يغلب عليها الطابع التقني فهي دليل عملي أو آلية متطوّرة للعمل، تتجسّد من خلال وثيقة رسمية تعبّر عن الإستراتيجية المتبناة بشكل

([1])- محمد رشاد الحملاوي، **دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي**، ط2، (القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 1993م)، ص ص. 15-16.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص ص. 85-86.
([1])- غازي رسمي أبو قاعود، المرجع السابق، ص. 48.

رسمي. أمّا الأولى فهي الفكر المغيّر والمطوّر لهذه الآلية بصورة جزئية أو شمولية، وبعبارة أخرى فإنّ الإستراتيجية هي الفكر المغذّي للخطة الإستراتيجية.[1]

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية:

الشكل رقم (31): العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث

لذا فطبيعة العلاقة تكاد تتخذ المدخل التشكيلي إذ إن التخطيط الإستراتيجي يعدّ شكلاً واحداً فقط من الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى تطبيق الإستراتيجية والرقابة عليها. وحيث أن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الإستراتيجية، فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب إلى أبعد من ذلك لتطوير آليات تطبيق الإستراتيجية وإسقاطها على أرض الواقع وتقييمها.[2]

الفرع الثاني: الإستراتيجيون

إنّ إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج المؤسسة وداخلها يتوقف إلى حدّ بعيد على إمكانية الإستفادة القصوى من جميع صنوف الخبرة والمعرفة، وممّا هو متاح لها من قدرات وإمكانيات... يُعَدُّ **الإستراتيجي (Strategist)** واحداً من عناصرها الأساسية بالإستناد إلى قدرته على تصوّر مستقبل المؤسسة وتحديد اتجاهها. ويمكن القول إنّ المؤسسة تدار من خلال هؤلاء الإستراتيجيين الذين لهم الباع الأكبر في صياغة وتطبيق الإستراتيجية وتقويمها. وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ هؤلاء الإستراتيجيون يختلفون باختلاف أنواع المؤسسات، وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم ومدى تقبلهم للمخاطر واندفاعهم لإستغلال الفرص، والنمط القيادي الخاص بهم.[1]

أولا: تعريف الإستراتيجي: فيما يلي أدناه بعض التعاريف للإستراتيجي:

(1)- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 200-203.
(2)- المرجع نفسه، ص. 49.
(1)- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 69.

- حسب "وهيلن" و "هنجر" فإنّ الإستراتيجي هو:"الشخص أو الأشخاص الذين يرسمون خطوات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها المختلفة في المؤسسة".[1] ولذلك فإنّ الإستراتيجيين يرون الأعمال بصورتها الشمولية الكلية ويتخذون القرارات الإستراتيجية الفعالة.

- ويعرّفه "منتزبرغ" (Mintzberg) بأنه:"الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظّمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية".[2]

- أمّا التعريف الأكثر شمولاً للإستراتيجي فهو ذلك الذي أورده "مركز القيادة الإبداعية" حيث عرّف الإستراتيجي بأنه:"الشخص الذي يقوم بالدور الإستراتيجي في المؤسسات من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الآخرين بطرق تعزّز من الميزة التنافسية للمؤسسات".[3]

يشير الباحثون إلى أنّ الإستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة: الرئيس الأعلى، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي...، إذ لا شكّ أنّ للإدارة العليا تأثير كبير في مجال صياغة الإستراتيجية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثانيا: أبعاد الإستراتيجي: إلا أنّ هناك أبعاداً ومضاميناً للإستراتيجي، أهمها:[4]

1- البعد الأول (لماذا؟): الإستراتيجي هو الشخص الذي يركز على المدى البعيد والقريب ويُكامل بينهما، مع أخذ تغيّرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل متكامل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- البعد الثاني (كيف؟): إن الإستراتيجي هو الذي يمارس عمليات التفكير (مسح المحيط وجمع البيانات...) والتحليل (تصفية المعلومات واستخدام أهمها) والعمل (التوازن بين الستراتيج والتكتيك واتخاذ القرارات الإستراتجية...) والتأثير (بناء فهم استراتيجي للمؤسسة، إعداد العاملين وفرق العمل الإستراتيجية، وبناء التعاون...).

3- البعد الثالث (من؟): هناك اتجاه يركز على المديرين في القمة الإستراتيجية للمؤسسة، وهناك اتجاه يركّز على المسؤوليات، وهناك اتجاه يرى أن الإستراتيجي هو من يحمل الفكر الإستراتيجي الشامل والمتكامل. كما أنه من المحتمل أن يكونوا فرق عمل أو تنظيم.

ثالثا: أقسام الإستراتيجيون: ومن أجل هذا فقد تمّ تقسيم الإستراتيجيين إلى ثلاثة أقسام، هي:[1]

1- إستراتيجيو الخطوط أو الجبهة الأمامية: وهم الذين يلعبون ثلاث أدوار رئيسية في العملية الإستراتيجية، وهي:

- أنهم صوت العميل والأقرب إليه من باقي الإستراتيجيون.
- القيام بدور جامع البيانات والمعلومات في ميدان العمل المباشر.

([1])- المرجع نفسه، ص. 69.

([2])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 95. **نقلاً عن:** H. Mintzberg, "**Rounding Out the Manager's Job"**, **Sloan Management Review",** (Winter. 1994), P. 15.

([3])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 70.

([4])- المرجع نفسه، ص ص. 70-73.

([1])- المرجع نفسه، ص. 79.

- يلعبون دورا مهما في مجال إيجاد فرق العمل بين الوحدات الوظيفية المختلفة.

2- مديرو التكامل الإستراتيجي: وهم أكثر إهتماما بأنشطة التنسيق والتعاون بين الوحدات الوظيفية، ويتحدد دورهم بالآتي أدناه:

- دور دبلوماسي من خلال جمعهم البيانات/المعلومات الأساسية للعمل وتوحيد الجهود.
- دور منسق للعمل وربط الوحدات التنظيمية.
- دور الباحث عن الطرق الملائمة للعمل.

3- القادة الإستراتيجيون: يلعب هؤلاء القادة التنفيذيون أدواراً مهمة في مجالات عديدة، أهمها:

- دور الحاث على التركيز وتوضيح الرؤية والعمل المستقبلي.
- دور الموازن بين أبعاد العمل ومكوناته.
- دور المنسق للجهود الكلية للعمل.

الفرع الثالث: مدرسة الفكر الإستراتيجي المعرفي

نظراً للدور الذي يلعبه الإستراتيجيون نشأت مدرسة فكرية في التخطيط الإستراتيجي،هي **المدرسة المعرفية** (**Cognitive School**)؛ والتي تعتمد على أنّ صياغة الإستراتيجية هي عملية عقلية، تبحث فيما يجري داخل ذهن الإستراتيجي من خلال تفهّم العملية من الجانب العقلي بالإعتماد على علم النفس المعرفي ، ولتحقيق ذلك تقوم المدرسة على تحليل جانبين أساسيين،هما:[1]

- الجانب الموضوعي؛ وذلك انطلاقاً من تحليل الخصائص المعرفية للإستراتيجي من جانب القدرات المحدودة للعقل البشري ودورها في كيفية تخزين ومعالجة المعلومة في الذاكرة وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ثمّ يأتي دور تلك الأعمال التي تسمح بحصر المعرفة الإستراتيجية من زاوية معالجة المعلومات من خلال نماذج متعدّدة ومختلفة مساعدة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، وأخيراً يسمح توفير مختلف الوسائل المستعملة في الذكاء في هيكلة تلك المعرفة الإستراتيجية وذلك انطلاقاً من أنّه يوجد هياكل فكرية التي تنظّم المعرفة بشكل عام والمعرفة الإستراتيجية بشكل خاص، تعبّر تلك الهياكل عن التمثيلات الفكرية للمعرفة وتتلخص في عدّة وسائل كالبطاقات والمفاهيم...إلخ. تعبّر تلك الوسائل عن التصوّرات المعرفية الممكنة للإستراتيجية.

- أمّا الجانب الذاتي؛ والذي يعتبر الإستراتيجية كترجمة مبنية على آليات معرفية لعمليات بناء خاصة يقوم بها العقل البشري، والتي هي دائماً نتيجة إنتاج العالم الخارجي.

في إطار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الإستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريق تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ.[1]

([1])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص ص. 57-58.

([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 20.

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيص أهمّها بحسب "مينتزبرغ"، "أهلتراند" و "لامبل" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel):[1]

- إنّ عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية معرفية، تجري في ذهن الإستراتيجي.
- تتجلّى الإستراتيجية أيضاً كتصوّر- في شكل مصطلحات، بطاقات، أشكال وإطارات التي تُنَمْذِج الطريقة التي تسمح للفرد معالجة المعطيات المتأتية من البيئة.
- تعالج هذه المعطيات (حسب الفرع الموضوعي للمدرسة) وفق نماذج معيّنة لمعالجة المعلومات، أو (حسب الفرع الذاتي للمدرسة) وفق عملية بناء خاصّة بالإستراتيجي والناتجة من ترجمة العالم الخارجي.
- يتميّز المفهوم الإستراتيجي بصعوبة حصره.

إن ما يميّز هذه المدرسة هي أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أنّ ضعفها يتمثّل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والإرتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة.[2]

([1])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص ص. 58-59. **نقلاً عن:** Mintzberg Henri, Ahlstrand Bruce & Lampel Joseph, **Safari en Pays Stratégie**, (Paris- France: Village Mondial, 1999), PP. 179-181.

([2])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 20.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التسويق الإستراتيجي

ينظر الكثيرون للتسويق باعتباره من أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا أو حركية، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على كفاية وظيفة التسويق، ولا يعني ذلك عدم أهمية وظائف المؤسسة الأخرى، حيث أن كلا من وظائف الإنتاج والتمويل...إلخ، تساهم بدرجات متفاوتة في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة. ولاشكّ أن كلاًّ من الاعتبارات التسويقية، والاعتبارات الوظيفية الأخرى تساعد في تشكيل أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، ولكن بمجرّد الانتهاء من تحديد هذه الأهداف والإستراتيجيات فإنّ دور التسويق الرئيسي يصبح المساهمة في تحقيقها.

والمؤسسات الناجحة هي التي تهتمّ بالمستهلك ودراسته، وتصمّم وتضع كلّ خططها لإشباع حاجاته وتحقيق رضاه، ويتمّ ذلك من خلال وضع الخطط الإستراتيجية التي تحقّق التوازن بين الفرص المتاحة في البيئة وإمكانيات المؤسسة الداخلية من حيث الموارد والأفراد والمنتجات... إلخ.

وينبثق من الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة الخطط الإستراتيجية في مجال التسويق وهي ما تعرف بـ**"التسويق الإستراتيجي"** والذي يهتمّ بتنمية الأهداف التسويقية الواسعة والإستراتيجية الموضوعة على أساس تحليل موقف السوق الحالي والفرص المتاحة.[1]

إنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي، باعتباره من أهم خطوات أو عناصر التسويق الإستراتيجي، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمراحل حياة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، ويعتمد في نجاحه في تحقيق النجاح التجاري للمؤسسة على مقدرة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة على تفهّم عملياته ودعم الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لنظامه.

المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي التسويقي بين المؤسسة ومراحل حياتها

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهمّ مصادر القوّة الدافعة للإدارة الإستراتيجية بشكلٍ عامٍّ والتسويق الإستراتيجي بشكلٍ خاصٍّ، إذْ أنّ وجود ثقافة للمؤسسة يلعب دوراً أساسياً في مشكلة قبول أو عدم قبول التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وبخاصّة ونحن نعلم أنّ نجاح الإستراتيجية وقيمتها يتوقّف إلى حدٍّ كبيرٍ على مدى مناسبتها وتلاؤمها مع هذه الثقافة. ومن جهة أخرى فإنّ طبيعة مراحل حياة المؤسسة تؤثّر بدون أدنى شكٍّ في التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وبالتالي ينبغي مراعاتها عند القيام بهذا التخطيط لإختلاف كل مرحلة عن الأخرى من حيث طبيعتها ومتطلّباتها.

الفرع الأول: تعريف التسويق الإستراتيجي

لا شكّ أنّ التزايد نحو اللامركزية في التخطيط الإستراتيجي أدّى إلى تدعيم المساهمة الفعّالة للتسويق في هذه العملية، ولذلك يعتبر التسويق الإستراتيجي المحور الأوّل لمساهمات التسويق في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، فهو الذي يربط منتجات المؤسسة بالأسواق المستهدفة لتحقيق

[1]- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، (الإسكندرية- مصر: دار الجامعة، 1996م)، 1996م، ص. 119.

والمحافظة على تميّز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات والربحية.[1] ولذلك وجبت معرفة التسويق الإستراتيجي عن طريق التطرق لبعض التعاريف، كما يلي أدناه:

- عرّفه كل من "كوتلر" و "ديبوا" (Kotler & Dubois) بأنه:"عملية أو سيرورة تتكون من تحليل الفرص المناسبة الموجودة في الأسواق، واختيار كل من الهدف التسويقي والمركز التنافسي، وخطط التنفيذ ونظام مراقبة يسمح للمؤسسة بتأدية مَهَمَّتها (رسالتها) وبلوغ أهدافها".[2]

- عرّفه كل من "وارن كيغن" و "جون مارك" (Warren Keegan & Jean Marc) بأنه:"كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات الإتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدى".[3]

- وعرّفه "محمد الصغير جيطلي" بأنه:"سيرورة تحليلية ينطلق منها الهدف في توجيه المؤسسة نحو إشباع الحاجات التي تنشأ من الفرص الإقتصادية الجذابة بالنسبة لها".[4]

- أما "محمد فريد الصحن" فيعرفه بأنه يتكوّن من:"تحليل الفرص التسويقية، البحث عن واختيار الأهداف السوقية، وتصميم الإستراتيجية التسويقية وتخطيط البرامج التسويقية وتنظيم ورقابة الجهود التسويقية".[5]

- أما عند "محمد صادق بازرعة" فهو يعني:"القيام بتحليل الفرصة التسويقية وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة".[6]

- ويعرّفه "يحه عيسى"، "لعلاوي عمر" و "بلحيمر إبراهيم" بأنه:"تحليل حاجيات الأفراد والمؤسسات ومتابعة تحديد أقسام السوق الموجودة حالياً أو المحتملة من خلال تحليل اختلاف الحاجات التي يجب تلبيتها. وبالإضافة إلى ذلك يهتم بتقييم السوق كميا حسب السوق المحتمل وكذلك دورة حياة المنتوج ومدى شراسة المزاحمة، وقدرة المؤسسة على تلبية حاجات المشترين بفعالية أكثر من المنافسة أي التحصّن بميزة تنافسية مستمرة ودائمة".[1]

- ويعرّفه "محمد إبراهيم عبيدات" بأنه:"كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجي كل على حدة".[2]

([1])- سامية لحول، **"التسويق الإستراتيجي وتحديد المزايا التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 24، جوان 2011م، ص. 132.

([2])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme ed, Paris- France: Publi-Union, 1994, P. 87.

([3])- نوري منير، **التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م)، ص. 139. **نقلا عن:** Warren Keegan & Jean Marc, **Marketing Sans Frontières**, (Paris: Inter Edition, 1994), P. 16.

([4])- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, (Algerie: (Ben Aknoun- Alger: Ibn Sina Editions) & (Bordj Bou Arréridj: Ed DJITLI), 2001), P. 8.

([5])- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص. 123.

([6])- محمد صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، ط1، (القاهرة- مصر: المكتبة الأكاديمية، 2001م)، ص. 65.

([1])- الباحثون لم يذكروه كتعريف، ولكن استنتجناه ممّا كتبوه عنه، **راجع:** يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، (القبة القديمة – الجزائر: دار الخلدونية، 2011م)، ص. 10.

([2])- محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، ط3، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2002م)، ص. 25.

ويضاف إلى ذلك أن التسويق الإستراتيجي يتضمن:[1]

1- المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والإستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل.

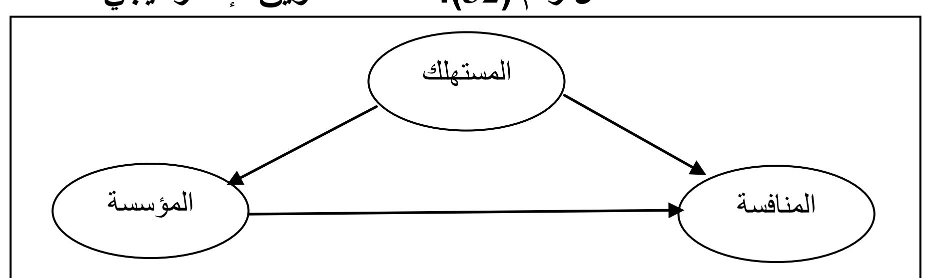
2- اختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة للمؤسسة.

3- تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل، والإشراف على تنفيذها.

4- إدارة إستراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

- ويعرّفه كل من "نزار عبد المجيد البرواري" و "أحمد محمد فهمي البرزنجي" بأنه:"النشاط الذي يركّز على الوسائل التي تستطيع بواستطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعّال عن منافسيها والإستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك".[2] ويضيفا على أنّه هو:"التركيز على اختيار المنتوجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة وفي الوقت الصحيح، حيث تحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي، وأخيراً تصاغ الإستراتيجيات بوجهة نظر شاملة".[3] فهو يتكوّن من ثلاث عوامل هي الـ(3C's) يعبّر عنها بالعلاقة الثلاثية الآتية في الشكل التالي:

الشكل رقم (32): مثلث التسويق الإستراتيجي



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/ الوظائف**، المرجع السابق، ص. 145.

واعتماداً على تفاعل (3C's) فإنه يتطلب تشكيل إستراتيجية للتسويق اعتماداً على ثلاث قرارات هي: مكان التنافس (تحديد السوق)، وكيفية التنافس (تعديل المنتوج أم تقدير آخر جديد) ووقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق).

إنّ المستوى الإستراتيجي للتسويق هو مستوى استراتيجي وظيفي وهذا يعني أن **التسويق الإستراتيجي** هو **الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق**، من خلال صياغة الإستراتيجية التسويقية، وتنفيذها ومراقبتها. مهمّتها إعداد كافة الإستراتيجيات التسويقية المختلفة: استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتوج/السعر/التوزيع/الترويج)، إستراتيجيات السوق المستهدف، الإستراتيجيات التسويقية التنافسية، والتحالفات الإستراتيجية التسويقية، مع المساهمة في إعداد الإستراتيجية التسويقية الرئيسية للمؤسسة.

([1])- **راجع كل من:** - المرجع نفسه، ص. 25.

- نوري منير، **التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 139. **نقلاً عن:** فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، (مكتبة جرير، 2002م)، ص. 47.

([2])- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، (عمان-الأردن: دار وائل للنشر، 2004م)، ص. 144.

([3])- المرجع نفسه، ص. 145.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي وحملة الثقافة في المؤسسة

يمكن القول بناءاً على ما تقدّم، أنّ ما يُسمُّون بـ"حملة الثقافة" - وهم الأفراد الذين يؤثّرون على المؤسسة بعدّة طرق تمثل اتجاهاً معيناً للسلوك والقيم داخل المؤسسة -، يحدّدون معالم المؤسسة من حيث خصوصيتها وطبيعتها. فإحدى النتائج المُهمّة لهؤلاء هي أنّهم بإمكانهم تحديد المستوى الذي يمكن أنْ يبلغه التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة، ويبدو أنّ عملهم هذا يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على مدى استخدامهم لسلطاتهم للتأثير في الأفراد وفي الاتّجاه العام في المؤسسة.

وعلى ذلك حُدّدت أربع مستويات لقبول التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة:[1]

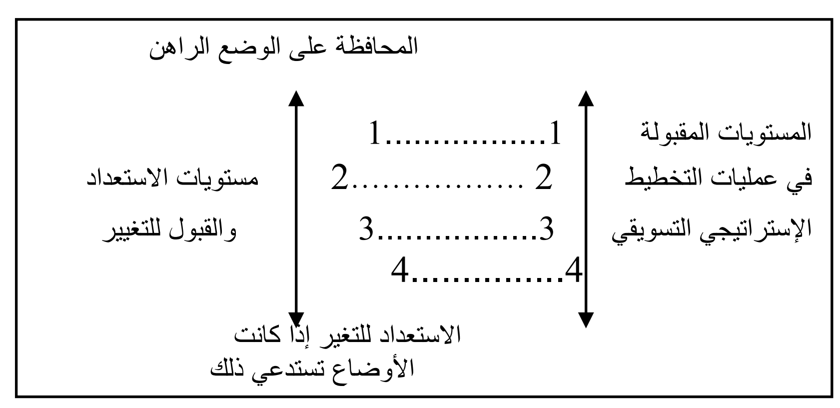
- **المستوى الأول:** تجاهل عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي تماماً.

- **المستوى الثاني:** معاملة التخطيط الإستراتيجي التسويقي بلا مبالاة، كما لو كانت المؤسسة تتكلم عنه وهي لا تطمع في تحقيق أي نتائج نهائية مع ذلك.

- **المستوى الثالث:** التعامل مع التخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكلٍ جادٍّ نسبياً، حيث يؤخذ بعين الإعتبار، وبشكلٍ محدودٍ، توزيع المصادر والموارد على بعض العمليات إذا أرادت المؤسسة الحصول على نتائجٍ جيّدةٍ.

- **المستوى الرابع:** يؤخذ التخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكلٍ جادٍّ تماماً، كما يكون هناك تأكيد على أنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي لا يعني التوزيع الموارد والمصادر فقط، بل إنّ نتائج عملية التخطيط قد تؤدي إلى تغيير اتّجاه وطبيعة أعمال المؤسسة، كما قد تغيّر معه الهيكل التنظيمي للسلطات فيها، ومن هنا فإنّه يجب ألاّ ننظر إلى التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أنّه مجرّد عمليات اقتصادية تمّ تصميمها لاستخدام المصادر بشكلٍ فعّالٍ فقط، ولكن ينظر إليه على أنّه الميكانيكية التي تغيّر من واقع المؤسسة الداخلي استجابة للتغييرات الخارجية، ولذلك فإنّه يبدو بشكل واضح أنّ المستوى الذي يقبل فيه التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة يرتبط بمستوى المخاطرة أو الاستعداد للتغيير المقبول لدى "حملة الثقافة" فيها.[1] والشكل التالي يوضّح هذه النقاط:

الشكل رقم (33): مستويات قبول التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة

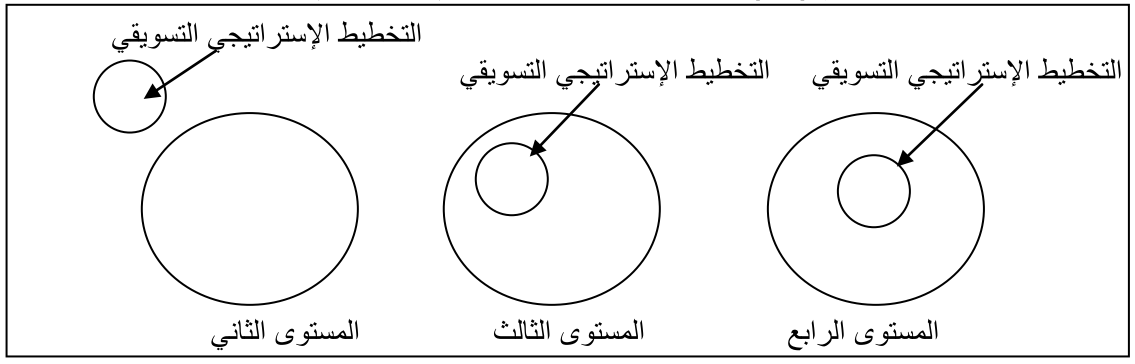


المصدر: مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، المرجع السابق، ص. 33.

(1)- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص ص. 329-330.
(1)- المرجع نفسه، ص. 330.

كما أنّ أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على المؤسسة يمكن أنْ يوضّح في الشكل التالي (وبما أنّ المستوى الأوّل يتم تجاهل التخطيط الإستراتيجي التسويقي فيه تماماً، فإنّه يُلغى):

الشكل رقم (34): أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على المؤسسة



المصدر: مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، المرجع السابق، ص. 331.

ولذلك فإنّ كلّما تمّ تبنّي التخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكلٍ جادٍّ في المؤسسة، كلّما أصبح عاملاً حاسماً وأساسياً في حياة المؤسسة وعملياتها، ولذلك فإنّ القول بأنّ مستوى قبوله هو مسألة نظريّة لا يمكن تطبيقها في الواقع العملي، قولٌ غير صحيح؛ فالتخطيط الإستراتيجي التسويقي يعتمد بشكل كبير على مواقف ووِجْهات نظر "حاملي الثقافة" في المؤسسة اتجاه التخطيط والعمليات المرتبطة به، وعندما نتكلّم عن التخطيط الإستراتيجي التسويقي، فلابدّ أنْ تكون مستويات قبوله في المؤسسة مساويةً للمستوى الثالث أو الرابع من المقياس السابق، وأيّ مستوى أقلّ من ذلك فإنّه يعدّ إضاعة للوقت والجهد في جميع الأحوال، وقد يضعف من مستوى ومكانة ونجاح المؤسسة.[1]

الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي التسويقي ومراحل دورة حياة المؤسسة

إذا افترضنا بأنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي أصبح مقبولاً على نطاقٍ واسعٍ وعلى مستوى جيّدٍ، فإنّه يصبح من الممكن الدخول في بيان وربط عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي مع مراحل دورة حياة المؤسسة المختلفة وذلك حسب **"مالكولم هـ.ب. ماكدونالد" (** Malcolm H.B. Mac Donald**):**[1]

أولا: مرحلة التكوين والإبداع: في هذه المرحلة لا يتمّ استخدام التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وذلك لأنّ أغلب المؤسسات لا تزال في بداية أعمارها وفي تشكيل وتجريب أعمالها، كما أنّ المديرين أو "حملة الثقافة" فيها يكونون على اتّصال مباشر مع عملائِهم ومع موظفِيهم، كما أنّ المؤسسة تكون على درجة عالية من المرونة للاستجابةِ إلى التغيير في احتياجات عملائها، لذا فإنّ استخدام التخطيط الإستراتيجي التسويقي في هذه المرحلة لم يكن ليقدّم أي فائدة ملموسة تبرّر استخدامه وتكاليفه.

([1])- المرجع نفسه، ص. 331.
([1])- **راجع كل من:**- محمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، ط1، (الإسكندرية- مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005م)، ص ص. 79-80.
- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص ص. 332-334.

إنّ كثيراً من المؤسسات في هذه المرحلة ليس لديها منتجات أو ضمانات كافية لكي تطوّر حياتها بشكلٍ كبيرٍ، لذا فإنّه من الملاحظِ أنّ معدّل انهيار وفشل المؤسسات في مرحلة طفولتها الأولى تعدّ عاليةً جداً، فإذا استطاعت المؤسسة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنّها تصل بالتأكيد إلى أزمة القيادة، وهناك تبرز الحاجة إلى القائد الناجح الذي يستطيع توفير وتحديد الطريقة التي تقود إلى مرحلة التطوّر التالية.

ثانيا: مرحلة التوجيه: في هذه المرحلة من تطوّر المؤسسة، فإنّه يمكن تقسيم المؤسسات (من زاوية التخطيط الإستراتيجي التسويقي) إلى نوعين أساسيين هما:

- التخطيط الإستراتيجي التسويقي التوجيهي (1)، وفيه يتحمّل المدير العام مسؤولية إعداد الخطّة التسويقية بنفسه أو يفوّض هذه المهمّة لغيره من العاملين.

- التخطيط الإستراتيجي التسويقي التوجيهي (2)، وفيه يتمّ اختيار عدد مناسب من العاملين في المؤسسة وإشراكهم في عملية إعداد الخطّة، وخلافاً للنوع الأول من المؤسسات، فإنّه في هذه الحالة يتمّ تقسيم إجراءات عمل الخطّة بشكلٍ دقيقٍ على المشتركين في إعداد الخطّة.

وفي كلا النوعين من المؤسسات، فإنّ عملية الإبداع والتحكّم في إعداد الخطّة تكون من مهام الإدارة، إلاّ أنّ النوع الثاني يتميّز بمحاولة إشراك عدد كبير من العاملين في إعداد خطط التسويق وجمع أفكار أكثر، دون التضحية بعملية التوجيه والتحكّم.

ثالثا: مرحلة التفويض: يتم اللجوء إلى عمليات التفويض بشكلٍ كبيرٍ في المؤسسة، كحلٍّ لأزمة التسلّطِ والتي يمكن أنْ تتطوّر عندما تكون عملية التوجيه غير فعّالة. ولذلك فإنّ إحدى المشكلات التي تتعلّق بالتخطيط الإستراتيجي التسويقي في هذه المرحلة هي مطالبة العاملين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بإعدادِ خططِ التسويقِ دون الحصول على توجيهاتٍ كافيةٍ، ومثلاً، فإنّ فروعَ إحدى المؤسسات الكبيرة مطالَبةٌ بإرسال خططها التسويقية إلى المكتبِ الرئيسيِّ وذلك لفحصِها بدقّةٍ؛ ومن خلال عملية الفحص يتمّ قبول أو رفض خطط الفروع والإدارات المختلفة، ومن ثَمَّ يتمُّ تجميع هذه الخطط الفرعية لتكوين خطّةٍ تسويقيةٍ متكاملةٍ للمؤسسة. إلاّ أن هناك نقطة يجب الاهتمام بها، وهي أنّ بطء إجراءات عملية التخطيط وسيْر هذه العملية من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه قد يتسبّب في إحداثِ إحباطٍ للمشاركين فيها فتكون نتائج عملية التخطيط أقلّ ممّا هو متوقّع.

رابعا: مرحلة التنسيق: في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد استوعبت دروس ومشكلات مرحلتي التوجيه والتفويض وتحاول تطوير الأداء، ومن هنا يأتي التأكيد أكثر على عمليةِ التخطيطِ الإستراتيجيِّ، وعلى تأثير وأهمية التوجيه من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وعلى أهمية النوعيّة والجودة في المعلومات التي تنتقل من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، كما يتم التركيز على أهمية التنسيق في هذه المرحلة لمساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها والحصول على مستويات عالية من الالتزام من قِبَلِ موظفِيها... وإنّ عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي تعدّ مناسبةً جداً

للمؤسسة في هذه المرحلة من التطوّر والنمو؛ ولكن يجب الحذر من أنْ تكون عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي غير فعّالة وبدون جدوى، فقد يمكن أنْ تتعقّد عملية إعداد الخطّة التسويقية إلى أنْ تصبح خطوات بيروقراطية عديمة الجدوى.

خامسا: مرحلة المشاركة: في ظلِّ المرحلة السابقة لابدّ وأنْ تظهر على السطح وتبرز للأنظار مشكلة البيروقراطية، لذلك فإنّ الحلَّ هو الحصول على أعلى قدرٍ ممكنٍ من مساهمة الأفراد علاوة على مساهمة النظام والإجراءات، كما يجب أنْ يكون هناك تشجيع وتحفيز على ذلك، كما يجب التأكيد على العمل الجماعي وعلى الإبداع والبساطة، ولذلك فإنّ مرحلة التنسيق السابقة سوف تنتهي عندما يبدأ العاملون بفَقْدِ قدراتهم على العمل بشكلٍ إنفراديٍّ مستقلٍ، ومن هنا يصبح من الضّروري تغيير أو تعديل إجراءات التخطيط الإستراتيجي التسويقي بما يواكب هذا التطوّر الجديد، لذا فإنّ عملية الإبداع وتطوير الإجراءات تصبح ذات أهمية قصوى في هذه المرحلة.

ومن كلّ ما سبق فإنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على المرحلة التي تعيشها المؤسسة، والسلوك الذي يتّبعه "حاملو وناقلو الثقافة" في هذه المؤسسة. لذلك فإنّ بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي التسويقي التي تصلح في مرحلة من مراحل حياة المؤسسة قد لا تصلح في مرحلة أخرى، أو التي تناسب مؤسسة معيّنة قد لا تناسب أخرى، وعلى الرّغم من أنّ عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي قد تعدّ ثابتةً تقريباً، إلاّ أنّها تتأثّر بشكلٍ كبيرٍ بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومن أجل الحصول على تخطيط إستراتيجي تسويقي جيّد فلابدّ من أنْ يكون هناك مجهودات لتغيير ثقافة المؤسسة وتعديلها لتتناسب مع عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي.[1]

الفرع الرابع: علاقة التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالنجاح التجاري للمؤسسة

إنّ الدرجة التي تكون عندها المؤسسة قادرة على التعامل بفعّالية مع البيئة التي تعمل فيها يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على مقدرة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة على تفهُّم عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكل منطقي، لأنّ من أهمّ المشكلات غياب أو عدم تفهُّم التخطيط الإستراتيجي التسويقي، فقدان الكثير من الفرص التسويقية. المربوط بضعف المؤسسة في مواجهة التغييرات في البيئة التي تعمل فيها وفقدان تحكّمها في أعمالها. ولهذا فإنّ السؤال الذي يطرح هو: هل هناك علاقة حقيقية بين التخطيط الإستراتيجي التسويقي والنجاح التجاري للمؤسسة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف تعمل هذه العلاقة؟

هناك العديد من الدراسات التي أوضحت أنّ هناك عدداً كبيراً من المزايا التي يمكن الحصول عليها من التخطيط الإستراتيجي التسويقي.[1] فقد بيّنت دراسات عديدة أنّ المؤسسات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي التسويقي قد حقّقت فرصاً أكبر للنجاح وهذا ما تمّ التوصّل إليه من خلال دراسة كل من "ثون" و "هاوس" (Thune & House) بالولايات المتحدة على 181 مؤسسة في

(1)- المرجع نفسه، ص. 335.
(1)- المرجع نفسه، ص. 79.

مجالات مختلفة وباستعمال مجموعة من المعايير كمعدّل النمو والمبيعات والعائد على الإستثمار، حيث تمّ تقسيم العيّنة إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى تعتمد على التخطيط الإستراتيجي والثانية لا تمارسه، فظهر الأداء الأفضل للمجموعة الأولى، كما أظهرت الدراسة أيضاً تحسّن أداء المؤسسات بعد تبنّيها لأنظمة التخطيط الإستراتيجي.[1]

ولكن في المقابل نجد أنّ هناك دراسات قليلة تفسير النجاح التجاري لتلك المؤسسات التي لم تتبيّن التخطيط الإستراتيجي التسويقي المنظّم، كما أنّه ليس هناك تفاصيل واضحة عن الظروف المحيطة بتلك المؤسسات التي لم تتلق نجاحاً تجارياً، بالرغم من تبنِّيها لخطط تسويقية منظّمة، ومن هنا فإنّ هناك قصوراً كثيراً وعجزاً كبيراً عند ربط مثل هذه القضايا بأيّ نظرية علمية.[2]

إنّ "النجاح التجاري للمؤسسة" كما يتأثّر بإجراءات التخطيط فإنّه يتأثّر بعوامل أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال:[3]

- أنّ الأداء المالي في أي فترة زمنية لا يعكس بالضرورة كفاءة إجراءات التخطيط أو عدمها (مثل الصناعة الفندقية واعتمادها على السياحة التي قد تزدهر فجأة).

- بعض المؤسسات قد تجد نفسها في المكان والزمان المناسبين بدون أيّ تخطيط سابق.

- كثير من المؤسسات لديها أهداف كثيرة ومتنوّعة تريد تحقيقها مثل الجودة، والسمعة الجيدة في السوق وغيرها من الأهداف التي قد تساهم في نجاح المؤسسة.

- هناك علاقة مؤكّدة بين أسلوب الإدارة المستخدم في المؤسسة والنجاح التجاري.

وبمعنى آخر فإنّ إجراءات التخطيط الإستراتيجي التسويقي، في حدّ ذاتها، ليست كافية للنجاح، وبالإضافة تعقّد عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي خاصّة إذا أضفنا إليها قضايا من مثل: حجم المؤسسة، وهل هي دولية أو محلية النشاط ولأي مستوى؟، وأسلوب الإدارة، ودرجة التعقيد في البيئة الخارجية وحدّة المنافسة، ومعدّل نمو السوق، والحصة التسويقية، والتغيّرات التقنية...إلخ، فإنّ هناك حقيقة أخرى وهي أنّ أعداداً قليلةً من المؤسسات تطبّق التخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكل سليم.[1]

قام "مالكولم هـ. ب. ماكدونالد" أستاذ التسويق في كلية الدراسات العليا "كرانفيلد" للإدارة بالمملكة المتحدة ورئيس العديد من الشركات، بدراسة استمرت 4 سنوات على 200 شركة متخصصة في إنتاج السلع الصناعية، وتجاربها في تطبيق التخطيط الإستراتيجي التسويقي، مع مقابلة 400 مسؤول من مسؤولي هذه الشركات التي كانت تمثل بشكل عام جميع أنواع وأحجام الشركات الصناعية.[2] ومن خلال هذه الدراسة وجد أن أكثر من 90 % من الشركات المنتجات الصناعية لا تبني خطة داخلية ثابتة وموحدة لأنشطتها التسويقية، وإنما تقوم بعمليات الإنتاج لما تستطيع إنتاجه

([1])- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، المرجع السابق، ص. 11. **نقلاً عن:** Baker. M., **Marketing Theory and Practice**, (London: Mc Millan, 1993), P. 78.

([2])- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص. 79.

([3])- المرجع نفسه، ص. 79.

([1])- المرجع نفسه، ص. 80.

([2])- المرجع نفسه، ص. 70.

ومن ثم تسويقه، وهذا يتضمن عدداً كبيراً من الشركات التي لديها إجراءات رسمية للتخطيط الإستراتيجي التسويقي، وفي ستِّ (6) دراسات حديثة قامت بها عدة جامعات بريطانية وجد أنّ الشركات التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي التسويقي على الوجه المطلوب تمثل فقط 25% من مجموع الشركات، وبالتالي فإنّ قليلاً من هذه الشركات من يتمتّع بمزايا التخطيط الإستراتيجي التسويقي المنظّم والتي يمكن تلخيصها في التالي:[1]

- التنسيق بين مجهودات الأفراد الذين تتداخل أعمالهم وعلاقاتهم بمرور الوقت.
- التنبؤ ومعرفة التطورات المتوقعة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية للشركة.
- الإستعداد لمواجهة التغيرات عند حدوثها.
- تقليل ردود الفعل والإستجابة غير المنطقية للأحداث غير المتوقعة.
- الاتصالات الجيدة بين التنفيذيين.
- تقليل الإختلاف والتعارض بين الأفراد والذي قد ينتج عنه تعارض أهداف الشركة مع أهدافهم الخاصة.

وفي الواقع العلمي فإن هناك مؤسسات لديها أنظمة تخطيط إستراتيجي تسويقي جيدة ولكنها مع ذلك تعاني من نتائج الإختلال الوظيفي بنفس المستوى الموجود لدى تلك المؤسسات التي لا تملك نظام تخطيط جيد، بل تستخدم أنظمة تنبؤ وموازنات مبيعات فقط، ومن الواضح أن أي نظام تخطيط إستراتيجي تسويقي لا يمكن أن يكون فعّالاً إلاّ إذا استوفى شروطاً معينة (سنتطرق إليها بعد قليل)، ولكن يجب أن نشير هنا إلى أنه ليس من الضروري للمؤسسات التي لا تعاني من منافسة عنيفة أو ظروف بيئية قاسية أن يكون لديهم نظام تخطيط إستراتيجي تسويقي فعال.[1]

وبدون استثناء، فإن جميع المؤسسات التي أجرى "مالكولم هـ .ب. ماكدونالد" عليها الدراسة والتي لا يوجد فيها نظم التخطيط الإستراتيجي التسويقي وكانت ذات ربحية عالية كانت أيضا تعمل في أسواق ذات نمو عال. ومع ذلك فإن مثل هذه المؤسسات كانت أقلّ نجاحاً عند مقارنتها مع المؤسسات التي يوجد فيها نظم جيدة للتخطيط الإستراتيجي التسويقي وتعمل في نفس الأسواق. ولم يكن النجاح والتقويم مقصوراً على إنجاز المؤسسة المالي خلال عدد من السنوات الماضية ولكن طريقة تعاملها مع بيئتها بشكل عام. وهذا يعني، أنّ المؤسسة التي يوجد فيها نظام تخطيط تسويقي فعّال يحتمل أنْ تتمتّع بالآتي:[2]

- أهداف مفهومة على نطاق واسع من قِبَلِ العاملين.
- موظفين محفَّزين وروح عالية لديهم بسبب الحوافز التي تقدّمها المؤسسة لهم.
- معلومات وافية ومفيدة عن السوق.

([1])- المرجع نفسه، ص. 80.
([1])- المرجع نفسه، ص. 81.
([2])- المرجع نفسه، ص. 81.

- تنسيق ممتاز بين الوظائف في المؤسسة.
- حدّ أدنى تكرار أو ضياع الموارد.
- قبول الحاجة المستمرة للتغيير وفهم جيّد للأولويات.
- تحكّمٌ جيّدٌ في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، ومحاولة قراءة المستقبل وتقليل حساسية وضع المؤسسة للمفاجآت والتغييرات غير المتوقّعة التي قد تحدث مستقبلاً.

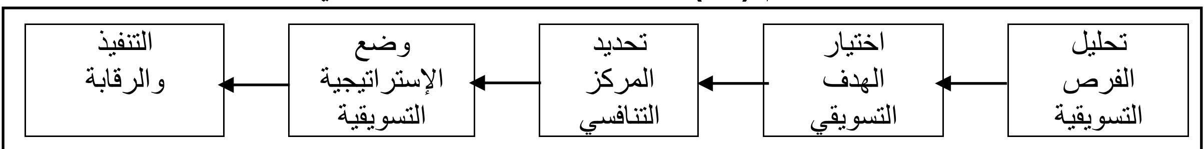
وفي حالة المؤسسات التي ليس لديها نظام تخطيط إستراتيجي تسويقي فعّال فإنّه من المحتمل أنْ تحقق أرباحاً على مدى السنوات القليلة القادمة خاصّة في الأسواق ذات النمو العالي، إلاّ أنّ مثل هذه المؤسسات سوف تتناقص ربحيتها مع الوقت وسوف تعاني من مشكلات صعبة على العكس من تلك المزايا التي ذكرناها سابقاً، كما أنّها سوف تعاني من نتائج سلبية وخطيرة عندما تصبح الظروف البيئيّة التنافسية حادّة وغير ثابتة.[1]

وفي ظل الوضع الحالين حيث المنافسة الشديدة والبيئة المعقّدة بدأت كثير من المؤسسات تشعر بالحاجة إلى طرق أكثر تنظيماً لتخطيط أعمالها التسويقية، فلجأت إلى الإجراءات النظامية والمقنّنة للتخطيط، ولهذا يجب أنْ يوضع في الإعتبار أنّ أيّ محاولة لإدخال نظام تخطيط تسويقي جديد قد تواجهها العديد من العقبات التنظيمية والسلوكية في المؤسسة، ممّا يترتّب عليه تغيير الطريقة التي تدير فيها المؤسسة أعمالها وأنشطتها. ويجب أنْ يوضع في الإعتبار أيضاً أنّه إذا لم يكن في استطاعة المؤسسة ملاحظة وإدارة هذه العقبات والبحث عن الطرق المثلى للتعامل معها، فإنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي عندئذٍ لن يكون فعّالاً.[1]

المطلب الثاني: خطوات التسويق الإستراتيجي

لا يوجد للتسويق الإستراتيجي خطوات مقبولة ومتفقاً عليها من جميع الكُتّاب وممارسي التسويق الإستراتيجي. إلاّ أن النموذج المشهور نوعاً ما هو نموذج كلّ من "كوتلر" و "ديبوا" (Kotler & Dubois)، وبالتالي فإنّ خطوات التسويق الإستراتيجي تتوضّح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (35): خطوات التسويق الإستراتيجي



المصدر: محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 117.

ولكن نظراً لتَبَنِّينَا سابقاً نموذجاً لعملية الإدارة الإستراتيجية (هو نموذج "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" طبعاً) لوضوحه وبساطته، فإنّنا مضطرين أن نقدم نموذجاً يعكس المكوّنات الأساسية لعملية التسويق الإستراتيجي بشكل واضح وبسيط أيضاً، وفي هذا الإطار وبعد البحث والدراسة

---

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 81-82.
(1)- المرجع نفسه، ص. 82.

والفكر تبنّينا نموذج يمكن به تقسيم خطوات التسويق الإستراتيجي تقريباً بنفس تقسيم خطوات الإدارة الإستراتيجية. وبالتالي يتضمّن هذا النموذج ثلاث عناصر أو خطوات أساسية:

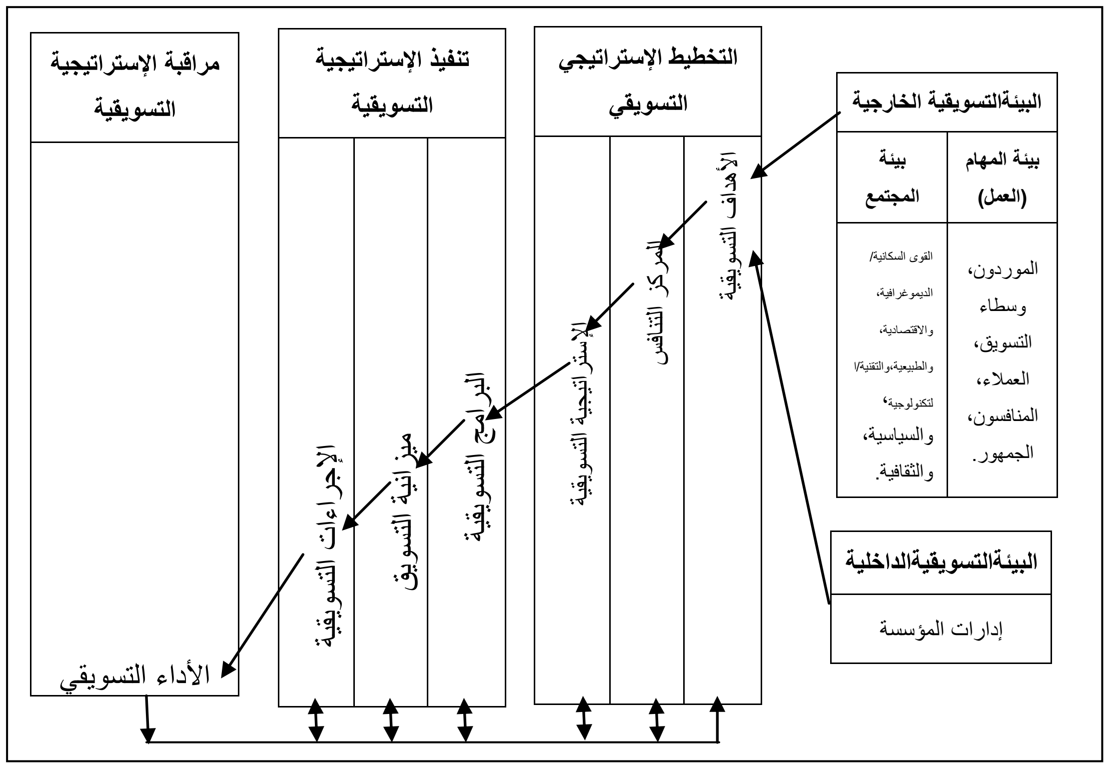
1- التخطيط الإستراتيجي التسويقي.

2- تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

3- مراقبة الإستراتيجية التسويقية.

ويوضح الشكل التالي كيفية تفاعل هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

الشكل رقم (36) : نموذج وصفي مقترح للتسويق الإستراتيجي



مراجعة النتائج التسويقية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نموذج "توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" و""كوتلر" و "ديبوا".

تتضمن عملية التسويق الإستراتيجي نشاطات تتراوح بين تحليل التسويق ومراقبته، فالإدارة التسويقية تراقب بيئة التسويق (Marketing Environment) أي "تراقب القوى من خارج التسويق التي تؤثر على مقدرة إدارة التسويق على بناء علاقات ناجحة مع العملاء المستهدفين والحفاظ عليها"[1]. من البيئة التسويقية الخارجية (بيئة المهام أو العمل، وبيئة المجتمع) لتحديد الفرص (Opportunities) والمخاطر (Threats)، والبيئة التسويقية الداخلية لتحديد مجالات القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses). وتحلّل إجراءات التسويق الحالية والممكنة لتحديد أي الفرص يمكن استغلالها.[2] يحتاج المسوّقون أن يكونوا جيدين في بناء علاقات مع العملاء، والآخرين في المؤسسة،

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م)، ص. 168.

([2])- المرجع نفسه، ص. 145.

والشركاء الخارجيين. ولعمل هذا بفعالية يجب أن يفهم المسوقون القوى البيئية الرئيسية التي تحيط بهذه العلاقات.

بعد ذلك تقوم الإدارة التسويقية بتقويم نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر، لتحديد الأهداف التسويقية التي تعتبر الخطوة الأولى في التخطيط الإستراتيجي التسويقي. ويقود اختيار الأهداف التسويقية إلى تحديد المركز التنافسي ووضع الإستراتيجية التسويقية، ثم بعد ذلك تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، وأخيراً يقوم الأداء التسويقي وتغذي المعلومات إسترجاعياً في النظام للتأكد من فعالية وكفاية الرقابة على نشاطات التسويق.

وما تجدر الإشارة إليه من خلال الشكل أعلاه أنّ وضع إطاريْ كل من البيئة التسويقية الخارجية والداخلية خارج إطار التخطيط الإستراتيجي التسويقي (أو صياغة الإستراتيجية التسويقية) لا يعني أنهما عنصراً أو خطوةً مستقلة عن عنصر أو خطوة التخطيط الإستراتيجي التسويقي (أو صياغة الإستراتيجية التسويقية)، إذ أنّ **"التحليل الإستراتيجي التسويقي للبيئة (الخارجية والداخلية)"** جزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي التسويقي (أو صياغة الإستراتيجية التسويقية) وإنْ تمّ تناوله – قصد التبسيط – بشكل منفصل عن عنصر أو خطوة التخطيط الإستراتيجي التسويقي (أو صياغة الإستراتيجية التسويقية). ذلك أن التحليل الإستراتيجي التسويقي من خلال المعطيات المتوفرة حول هذه البيئة يلعب دوراً كبيراً يساهم في صياغة الإستراتيجية.[1]

الفرع الأول: البيئة التسويقية الخارجية

تتكون البيئة التسويقية الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المؤسسة ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل لإدارة التسويق، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة، وسنقسّم هذه البيئة بنفس تقسيمنا السابق لبيئة الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فهي تتكوّن من جزأين هما:

أولا: بيئة المهام التسويقية (العمل التسويقي): وهي أيضاً البيئة التسويقية الخارجية الخاصة أو البيئة التسويقية الجزئية، وتتضمن القوى التي تؤثر على مقدرة إدارة التسويق (أو المؤسسة) على خدمة عملائها. ولذلك يتطلّب نجاح التسويق العمل مع هذه القوى والتي تتمثل في: الموردين، وسطاء التسويق، العملاء، المنافسين، الجمهور.

1- المورّدون (Suppliers): يشكّل الموردون رابطاً مهمّاً في نظام المؤسسة الشامل لتسليم قيمة العميل. فيوفّروا الموارد اللازمة للمؤسسة لإنتاج سلعها وخدماتها. ويمكن أن تؤثر مشاكل المورّدين تأثيراً كبيراً على التسويق. ويجب على إدارة التسويق هذه المشاكل (مثل العجز أو التأخير في التوريد، إضرابات العمال) التي يمكن أن تزيد من تكلفة المبيعات في المدى القصير، وأن تضرّ

([1])- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، المرجع السابق، ص. 40.

رضاء العميل في المدى الطويل. كما عليها أن تراقب اتجاهات الأسعار لمدخلاتها الرئيسية، فيمكن لزيادة تكاليف المورد أن تفرض زيادة في السعر والتي يمكن أن تضرّ حجم مبيعات المؤسسة.

وتعامل إدارات التسويق لمختلف المؤسسات مورديها في الوقت الحالي كشركاء في إنتاج قيمة العميل وتسليمها.[1]

2- وسطاء التسويق (Marketing Intermediaries): يساعد وسطاء التسويق المؤسسة في ترويج سلعها، وبيعها للمشترين النهائيين، وتوزيعها لهم. ويتمثل هؤلاء الوسطاء في: معيدي البيع (Resellers) وهم [تجار الجملة وتجار التجزئة]، ومؤسسات التوزيع الطبيعي (Physical Distribution Firms) وهي [مؤسسات النقل والتخزين]، ووكالات خدمات التسويق (Marketing Services Agencies) وهي [مكاتب بحوث التسويق، ووكالات الإشهار، ومكاتب استشارات التسويق]، والوسطاء الماليون (Financial Intermediaries) وهم [البنوك، شركات التأمين، صناديق الإقراض].

ويشكّل وسطاء التسويق – مثل الموردين – مكوّناً مهماً لنظام تسليم القيمة للمؤسسة. ففي سعي المؤسسة لإنتاج علاقات رضاء مع العملاء يجب أن تشارك بفعالية مع وسطاء التسويق لتحقيق الأمثلية للنظام كلّه. لذلك تدرك إدارات التسويق في الوقت الحالي، أهمية العمل مع وسطائها كشركاء بدلاً من العمل معهم كقنوات يبيعوا منتجات المؤسسة من خلالها.[1]

3- العملاء (Customers): تحتاج المؤسسة أن تدرس خمس أنواع من أسواق العميل دراسة دقيقة: أسواق المستهلك (Consumer Markets) [تتكوّن من: أفراد وأسر تشتري سلعاً وخدمات للإستهلاك الشخصي]، أسواق الأعمال (Business Markets) [تشتري السلع والخدمات لمزيد من التشغيل أو الإستخدام في عملية إنتاجها]، أسواق معيدي البيع (Reseller Markets) [تشتري سلعا وخدمات لتنتج خدمات عامة، أو تنقل السلع والخدمات إلى آخرين يحتاجون لها]، أسواق حكومية (Government Markets)، وأخيراً أسواق دولية (International Markets) [تتكوّن من المشترين الموجودين في دول أخرى بما في ذلك المستهلكين والمنتجين ومعيدي البيع والحكومات].[2]

4- المنافسون (Competitors): يحدّد مفهوم التسويق أنه يجب أن تقدّم المؤسسة قيمة ورضاء أكبر للعميل عمّا يقدّمه منافسوها كي تنجح. لذلك يجب ألا تكتفي إدارة التسويق بتلبية احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط، بل يجب أن تكتسب ميزة إستراتيجية عن طريق تحديد موقع عروضها بقوّة مقابل عروض المنافسين في أذهان المستهلكين.[3] ولذلك على المؤسسة أن تقارن حجمها وموقع صناعتها مع منافسيها، لوضع إستراتيجيتها التنافسية.

([1])- المرجع نفسه، ص. 170.
([1])- المرجع نفسه، ص ص. 170-171.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 172-173.
([3])- المرجع نفسه، ص. 173.

5- الجمهور (Publics): ويقصد به أيّ مجموعة من الناس لها اهتمام فعلي أو محتمل بمقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو لها تأثير على تحقيق أهدافها. ويمكن تحديد سبع أنواع من الجمهور، يمكن أن تعدّ المؤسسة خطط تسويق لهم، ولأسواق عملائها أيضاً:[1]

أ- الجمهور المالي (Financial Publics): مثل البنوك، بيوت الإستثمار، حملة الأسهم الرئيسيين...إلخ.

ب- الجمهور الإعلامي (Media Publics): مثل الجرائد، المجلات، القنوات التلفزيونية الأرضية والفضائية، الإذاعة...إلخ.

جـ- الجمهور الحكومي (Government Publics): مثل تطورات الحكومة واستشارة المحامين بالنسبة إلى أمور أمن المنتوج والصدق في الإعلان...إلخ.

د- الجمهور المدني (Citizen-Action Publics): مثل جمعيات المستهلك، جمعيات البيئة، الأقليات...إلخ.

هـ- الجمهور المحلي (Local Publics): مثل المقيمون في المناطق المجاورة، التنظيمات المحلية...إلخ.

و- الجمهور العام (General Publics): ويمثله عموم الناس.

ز- الجمهور الداخلي بالمؤسسة (Internal Publics): مثل العمال، المديرون،...إلخ.

ثانيا: بيئة المجتمع: وهي أيضاً البيئة التسويقية الخارجية العامة أو البيئة التسويقية الكلية، وأنها تتضمن قوى أكثر عمومية لا تؤثر مباشرة على نشاطات التسويق في المدى القصير، ولكنها تستطيع - وفي الغالب يحدث ذلك - أن تؤثر في قراراته ذات المدى الطويل. وهذه القوى الإجتماعية الأكبر التي تؤثر على البيئة الجزئية هي: القوى السكانية أو الديموغرافية، والاقتصادية، والطبيعية، والتقنية أو التكنولوجية، والسياسية، والثقافية. وتشكّل هذه القوى فرصاً للتسويق وتفرض مخاطراً (تهديدات) عليها.

وما تجدر الإشارة إليه أنه يوجد - بصفة عامة - نوعين من الفرص التسويقية، **أولهما** الفرص البيئية و**ثانيهما** الفرص التسويقية للمؤسسة، وبطبيعة الحال فإنّ الفرص البيئية أشمل وأوسع طالما أنها تنطوي على إشباع الحاجات غير المشبعة حالياً، ولأن الفرص التسويقية للمؤسسة هي المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة ما بميزة تفضيلية بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

ولكي تنجح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تختار الفرصة التسويقية التي تنسق مع الأغراض العامة (رسالة أو مَهَمَّة) للمؤسسة وأهدافها واستراتيجيات النمو المتاحة، وعلى هذا يمكن القول:[1]

- إن كل فرصة بيئية لها متطلبات نجاح معينة.

([1])- المرجع نفسه، ص. 173.

([1])- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 118.

- كل مؤسسة لها وضع مميز بمعنى مجال معين يمكن أن تتميز فيها عن غيرها.

- تتمتع المؤسسة بميزة نسبية عن منافسيها إذا استطاعت أن تحقق المواءمة بين متطلبات النجاح للفرصة البيئية وبين خصائصها ووضعها المميّز.

وفيما يلي شرح لكل نوع من القوى البيئية الكلية:[1]

1- البيئة السكانية أو الديموغرافية (Demographic Environment): وتكون العوامل السكانية أو الديموغرافية دراسة المجتمعات البشرية بالنسبة إلى الحجم، والكثافة، والموقع، والعمر، والجنس، والأعراق، والوظيفة، وإحصائيات أخرى. وتقع البيئة السكانية أو الديموغرافية في اهتمام إدارة التسويق بسبب شمولها الناس الذين تتكون منهم الأسواق، ولأن التغيّر في هذه البيئة يعني تغير رئيسي للأعمال. ولذلك يجب أن تهتم إدارة التسويق بالإتجاهات السكانية والديموغرافية، والتطورات في الأسواق المحلية والدولية، فتتابع التغيرات في العمر، وهياكل الأسرة، والتغييرات الجغرافية في المجتمعات (حركة الهجرة)، والخواص التعليمية، وتنوّع الناس.

ومن الأمور التي تثار هنا مثلاً ما يسمى بـ **"التسويق للأجيال" (Generational Marketing)**، أي هل على المسوقين أن ينتجوا منتجات، وبرامج تسويق مستقلة لكل جيل؟. وقد انقسم الخبراء إزاء ذلك إلى اتجاهين، هما:

- يحذّر بعض الخبراء من أن كل جيل ينتشر على عدة عقود زمنية، وعدد من المستويات الإقتصادية إجتماعية. لذلك يحتاج المسوّقون أن يكونوا قطاعات محددة العمر بدقة.

- ويحذّر آخرون من أن المسوّقين يجب أن يكونوا حريصين بالنسبة إلى التحويل من أحد الأجيال في كل مرة يقدموا منتوجاً، أو رسالة تكون مغرية بفعالية لجيل آخر. وكما يقول أحد الخبراء:"الفكرة هي محاولة الشمول الواسع، وفي نفس الوقت تقديم شيء معيّن مصمّم خصيصاً لكل جيل".

2- البيئة الاقتصادية (Economic Environment): تتكوّن من العوامل التي تؤثّر على قوة شراء المستهلك وأنماط إنفاقه. ولذلك يجب أن ينتبه المسوّقون جدّاً للإتجاهات الرئيسية لمستويات الدخل وتوزيعه، وأنماط إنفاق المستهلك في الأسواق المختلفة.

وتراقب إدارة التسويق المتغيرات الإقتصادية الرئيسية (مثل: الدخل، تكلفة المعيشة، معدلات الفائدة، أنماط الإقتراض...) لتأثيرها الكبير على السوق، عن طريق استخدام التنبؤ الإقتصادي.

3- البيئة الطبيعية (Natural Environment): تشمل الموارد الطبيعية اللازمة كمدخلات لإدارة التسويق، أو التي تتأثر بأنشطة التسويق. ولذلك يجب أن تكون إدارة التسويق ملمة بعدد من الإتجاهات في البيئة الطبيعية:

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 176-216.

أ- الزيادة في العجز في المواد الخام (Shortages of Raw Materials): فالمؤسسات التي تنتج منتجات تتطلب موارد نادرة (البترول، الفحم، المعادن المختلفة...) زيادة كبيرة في التكلفة، حتى إذا استمرت المادة المتاحة.

ب- التلوث المتزايد للبيئة (Increased Pollution): دائماً ما تضر الصناعة بجودة البيئة الطبيعية مثل: التخلص من النفايا الكيميائية والنووية وفضلات البيئة (مواد التغليف المختلفة)...إلخ.

جـ- التدخّل المتزايد للحكومة في إدارة الموارد الطبيعية (Increased Government Itervention): تختلف الحكومات في اهتمامها وجهودها لترويج بيئة نقية، فتتابع بعض الحكومات الجودة البيئية بصرامة، ولا تفعل حكومات أخرى. ولذلك من الأحسن أن تقبل المؤسسة المسؤولية الإجتماعية، وأن توجد وسائل أقل تكلفة لمراقبة التلوّث ومنعه.

ونتج عن القلق على البيئة الطبيعية ما يسمى "حركة البيئة" أو "الحركة الخضراء" (Green Movement). والآن تذهب المؤسسات المتنورة أبعد ممّا تمليه التشريعات الحكومية تطوّر استراتيجيات وممارسات مستمرّة بيئياً (Environmentally Sustainable)، وتستجيب لطلبات المستهلكين بمنتجات آمنة بيئياً، وتغليف يعاد دورانه، ومراقبة أفضل للتلوّث، وعمليات أكثر كفاءة.

4- البيئة التقنية أو التكنولوجية (Technological Environment): تشمل القوى التي تنتج التقنيات أو التكنولوجيات الجديدة مما ينتج عنها منتجات جديدة، وفرص سوق جديدة. لذلك يجب أن تراقب إدارة التسويق البيئة التقنية أو التكنولوجية مراقبة دقيقة. فالمؤسسات التي لا تتابع التغيرات التقنية أو التكنولوجية تجد أن منتجاتها تتقادم بسرعة، وتفقد فرص المنتجات، والأسواق الجديدة. وعادة تجري فرق الأبحاث في وقتنا الحالي بدلاً من المخترعين الأفراد. وتضيف الكثير من المؤسسات أفراد التسويق إلى فرق الأبحاث والتطوير للحصول على توجّه تسويقي أقوى.

5- البيئة السياسية (Political Environment): تتكوّن من القوانين والمنظمات الحكومية ومجموعات الضغط التي تؤثر على أو تحد من التنظيمات المختلفة، والأفراد المختلفين في مجتمع معيّن. تطوّر الحكومات سياسة عامة لتوجيه التجارة في شكل تحديد القوانين والتشريعات التي تقيّد الأعمال بتقديم الأشياء الجيدة للمجتمع ككل (من أجل حماية الشركات من بعضها بعضا، حماية المستهلكين من ممارسات الأعمال غير العادلة، وحماية مصالح المجتمع ضد سلوك الأعمال غير السوي). ويتعرّض كل نشاط تسويق تقريباً لمدى واسع من القوانين والتشريعات. ولذلك ستواجه إدارة التسويق قوانين وتشريعات كثيرة وهي متغيرة باستمرار. ويجب أن تعمل إدارة التسويق بجد للإلمام بكل هذه القوانين والتشريعات وتغيراتها وتفسيراتها. كما ستواجه إدارة التسويق عدة منظمات حكومية التي تسعى لفرض القوانين والتشريعات التجارية التي يمكن أن تؤثّر على الأداء التسويقي للمؤسسة. ويجب على إدارة التسويق أن تراقب كل ذلك عند تخطيط منتجات المؤسسة وبرامج

تسويقها. وتحتاج نفس هذه الإدارة أن تعرف القوانين العامة التي تحمي الشركات، والمستهلكين، والمجتمع.

لما كان لا يمكن أن تغطي القوانين والتشريعات المكتوبة كل حالات سوء استخدام التسويق من جهة، وصعوبة فرض القوانين والتشريعات من جهة أخرى من جهة أخرى، ظهرت الأعراف الإجتماعية وقواعد الأخلاق المهنية التي تحكم الأعمال، بعيداً عن القوانين والتشريعات المكتوبة. فقد أنتجت السلسلة المتتابعة الحديثة من فضائح الأعمال، وزيادة الإهتمام بالبيئة اهتماماً متجدّداً بأمور الأخلاق والمسؤولية الإجتماعية. ويشمل كل وجه من أوجه التسويق تقريباً هذه الأمور.

6- البيئة الثقافية (Cultural Environment): تتكوّن من القوى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع، وإدراكه، وتفضيلاته، وسلوكياته. وتؤثر السمات الثقافية على اتخاذ قرارات التسويق. فمثلاً هناك قيم ومعتقدات رئيسية وأخرى ثانوية. ولقيم ومعتقدات الناس الرئيسية (الزواج، التبرع، الأمانة...) في أي مجتمع استمرارية طويلة المدى. وهي تمرر من الآباء للأبناء، وتقويها المدارس ودور العبادة والحكومة...إلخ. أما القيم والمعتقدات الثانوية (الزواج المبكر أو المتأخر، التبرع المعلن أو المستور،...) فهي متعرضة للتغيير. ولذلك لدى إدارة التسويق فرصة لتغيير بعض القيم الثانوية، ولكن فرصتها في تغيير القيم الرئيسية تكاد تكون منعدمة.

الفرع الثاني: البيئة التسويقية الداخلية

تتكون البيئة التسويقية الداخلية من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى لإدارة التسويق، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطار إنجاز العمل التسويقي. وتشمل البيئة التسويقية الداخلية **إدارات المؤسسة** المختلفة اللاتي تشتركن في تكوين قيمة المؤسسة، ويؤثّرن على مقدرة المؤسسة على خدمة عملائها. ولذلك يتطلّب نجاح التسويق العمل مع هذه الإدارات المختلفة.

عند تصميم خطط التسويق، تأخذ إدارة التسويق بالحسبان المجموعات المتداخلة للبيئة الداخلية للمؤسسة (الإدارة العليا، التمويل، البحوث والتطوير، الشراء، العمليات، والمحاسبة)، حيث:[1]

1- بعد تحديد الإدارة العليا رسالة (مهمّة) المؤسسة، وأهدافها، وإستراتيجيتها العريضة، وسياساتها، تتخذ إدارة التسويق قرارات في إطار الإستراتيجيات والخطط التي تعدها الإدارة العليا.

2- يجب أن يعمل إدارة التسويق مع الإدارات الأخرى: فتهتّم إدارة التمويل بإيجاد الأموال واستخدامها في تنفيذ خطة التسويق. وتركّز إدارة البحوث والتطوير على تصميم منتجات جذابة وآمنة. وتهتّم إدارة الشراء بالحصول على التوريدات والمواد. بينما تكون إدارة العمليات مسؤولة عن إنتاج الجودة والكمية اللازمين من المنتجات وتوزيعها. وتقيس إدارة المحاسبة العائد والتكاليف لمساعدة التسويق في معرفة مدى جودة تحقيقه أهدافه. وككل يكون لكل هذه الإدارات تأثير على

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 169-170.

خطط وإجراءات إدارة التسويق. وتحت مفهوم التسويق، يجب على كل هذه الوظائف أن تفكّر في المستهلك (Think Consumer)، ويجب أن تعمل في تناغم لإنتاج قيمة ممتازة، ورضاء للعميل.

الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي التسويقي

التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو الإستغلال المنظّم للموارد التسويقية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية؛ فهو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى اختيار الأهداف التسويقية، وتحديد المركز التنافسي، ثمّ صياغة الخطط التسويقية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وطبعاً ستساعد هذه استراتيجيات التسويق المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الشاملة.

أولا: الأهداف التسويقية: كل سوق يمثل أولوية هامة يجب أن يكون هدفها التحليل المعمق لطاقته، قصد تقدير حجمه، نموه ومردوديته، عن طريق طرق القياس والتنبؤ بالطلب، ولما كان من النادر وجود سوق متجانس، كان لابدّ من تقسيمه إلى أجزاء.[1] ثم اختيار الجزء الذي سَيُسْتَهْدَف:

1- تجزئة أو تقسيم السوق (la Segmentation de Marché/Market Segmentation): هي عبارة عن مُجمل النشاطات الهادفة إلى تقسيم حجم السوق الكلي لسلعة أو خدمة إلى أجزاء فرعية.[1] وعليه فالتقسيم هو طريقة تحليل وترتيب العملاء التي تؤدي إلى خلق مجموعات متجانسة، ويكون أحد (أو عدّة) الأجزاء المقسمة هدفاً للمؤسسة.[2] فهو – أيْ تقسيم السوق - عنصر أساسي للتسويق لمعرفة مختلف حاجات العملاء من أجل إشباعها من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة وفق معايير عديدة (ديمغرافية، اجتماعية،...إلخ)، ثُمَّ دراسة وتحليل خصائص كل قسم أو قطاع (Matket Segment) (مردوديته، حصته السوقية،...إلخ) على حدى للوصول إلى القسم أو القطاع الذي سيُستهدف.[3] ومن جهة أخرى يمثّل تقسيم السوق جهداً مبذولاً لزيادة الدّقة المستهدفة للمؤسسة يمكن تنفيذها في خمس مستويات (التسويق الجزئي، التسويق المحدّد أو "كوّة أو نافذة السوق" [Niche Marketing]، التسويق المحلي، التسويق الفردي، والتسويق الكلي).[4]

2- اختيار القسم أو القطاع السوقي المستهدف (Target Marketing): يمثّل اختيار القطاع السوقي إحدى المشاكل المعقّدة، نظراً لكون أيّ مؤسسة لا تعمل بمعزل عن المؤسسات الأخرى المنافسة المتعاملة بنفس المنتوجات من ناحية/ كما وأنّ الخطأ في اختيار السوق سيؤدي إلى خسارة كبيرة للمؤسسة تنعكس على امكانية تحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب.[5]

ولكي يتم الوصول إلى هذا إختيار القسم أو القطاع السوقي المستهدف، هناك مجموعة معايير لهذا الإختيار هي:[6]

([1])- Ibid, P. 89.

([1])- بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، ط1، (عمان- الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999م)، ص. 59.

([2])- J. P. Bertrand, **Techniques Commerciales et Marketing**, Berti Editions, Alger , 1994, P. 89.

([3])- Djennadi Karim, «**le Marketing en Algérie de l'Optique Production (Pénurie) à l'Optique marché**», 1ère Partie, la Revue **des Sciences Commerciales**, Revue Semestrielle éditée par l'Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003, P. 149.

([4])- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، المرجع السابق، ص ص. 96-98.

([5])- المرجع نفسه، ص. 98.

([6])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1998م)، ص ص. 227-228.

- إمكانية القياس لهذا القطاع السوقي.
- إمكانية تحديد والوصول إلى هذا القطاع السوقي.
- أن يحقّق حجم هذا القطاع السوقي تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.
- إمكانية وقدرة المؤسسة على خدمة هذا القطاع السوقي.

ومنه فإنه بعد تحديد الفرص التسويقية المناسبة، يجب على مدير التسويق إخضاع هذه الفرص لمزيد من التحليل لتحديد السوق الذي سيتم توجيه الجهود التسويقية إليه، فكما سبق القول فإن كل سوق يمكن تقسيمه إلى مجموعات من المستهلكين تختلف احتياجاتهم من مجموعة إلى أخرى، وقد لا تستطيع مؤسسة واحدة خدمة جميع هذه المجموعات.[1]

وأحد المداخل المفيدة في اختيار الهدف التسويقي هو إعداد مصفوفة السلعة/السوق، والتي تعبر عن البدائل الممكنة لكل من السلعة وجماعات المستهلكين (الأسواق)، ويمكن للمؤسسة أن تركز على قطاع أو أكثر من القطاعات المتاحة، والشكل التالي يوضح مصفوفة السلعة/السوق لمؤسسة قررت الدخول في صناعة القوارب:

الشكل رقم (37): مصفوفة السلعة/السوق

	السوق / السلعة	م1 البحيرات الصغيرة	م2 البحيرات الكبيرة	م3 المحيطات والبحار
س1	**قوارب شراعية**			
س2	**قوارب بخارية**			
س3	**قوارب بالتجديف**			

المصدر: محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 121.

ويتوافر للمؤسسة خمس استراتيجيات متعلقة بالتغطية السوقية وذلك كالآتي:[1]

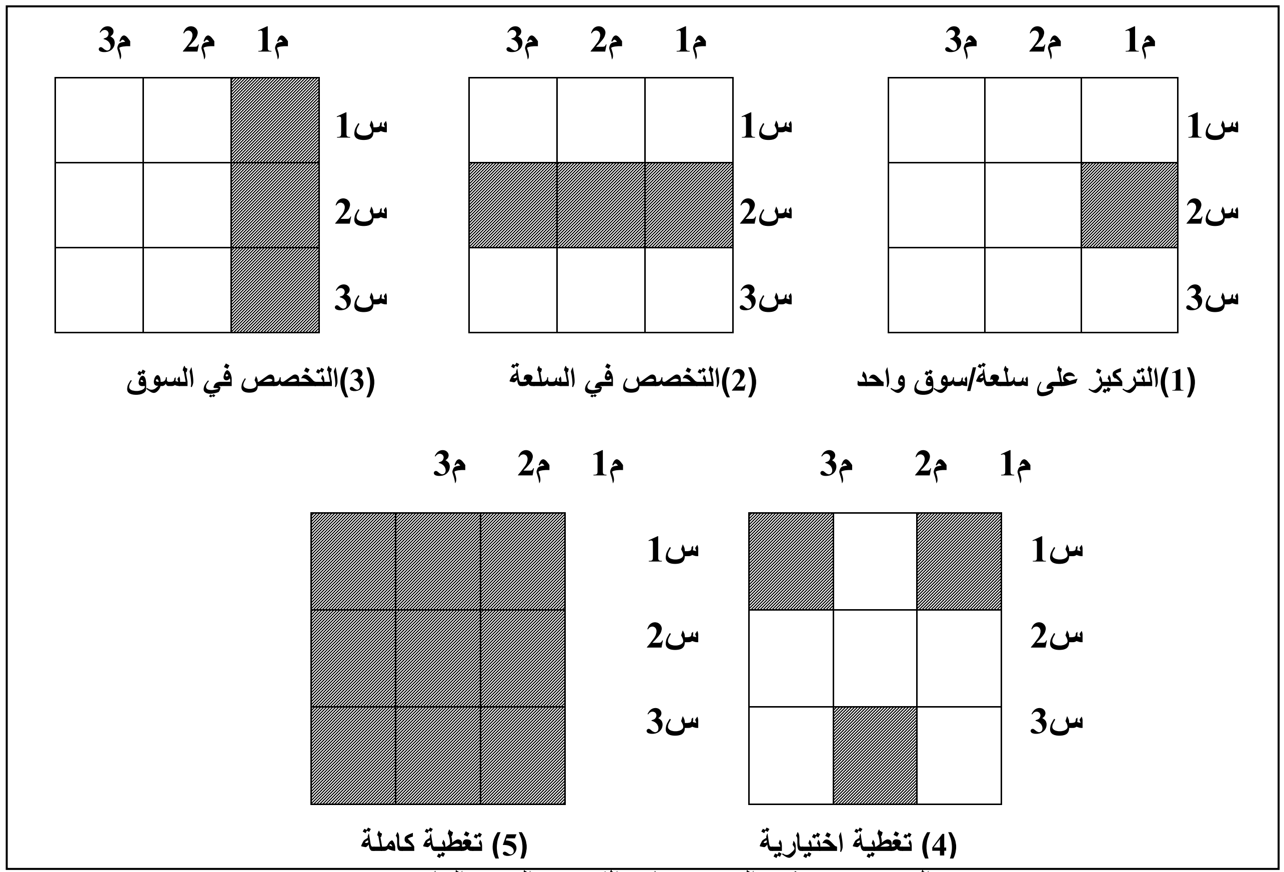
- التركيز على سلعة /سوق واحد،
- التخصص في السلعة،
- التخصص في السوق،
- تغطية اختيارية،
- تغطية شاملة.

ويوضح الشكل التالي هذه البدائل كالتالي:

([1])- **راجع كل من:** - محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص. 125.
- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 112.

([1])- **راجع كل من:** - محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 120.
- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 113.

الشكل رقم (38): بدائل التغطية السوقية



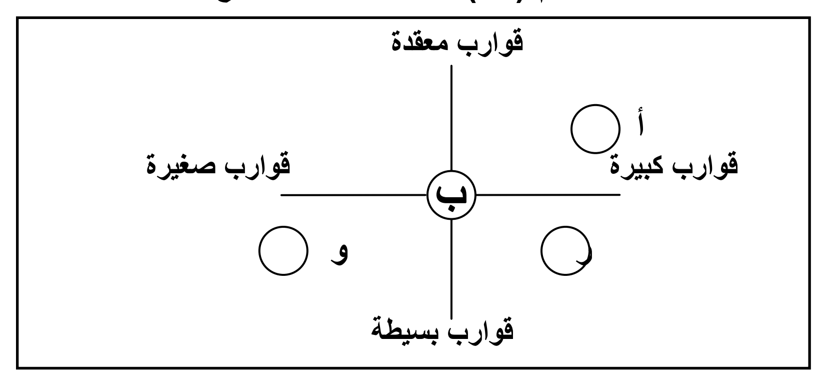
المصدر: محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 121.

ثانيا: المركز التنافسي: يقصد بالمركز التنافسي محاولة المؤسسة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون، بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه. ولتوضيح هذا المفهوم نعود إلى المثال السابق الخاص بصناعة القوارب؛ فإذا قرّرت المؤسسة أن تنتج القوارب البخارية لمتوسطي الدخل الذي يعيشون بالقرب من البحيرات الصغيرة كهدف سوقي، فإن الخطوة التالية هي أن تدرس المؤسسة الخصائص التي يستخدمها المستهلك كأساس لاختيار السلعة، ونفترض في ذلك المثال أنها **"درجة تعقد القارب وحجمه"**. ووفق هذين المعيارين يجب أن نحدد أي موقع يجب على المنتج الجديد أن يشغله؟.[1]

ويوضح الشكل التالي كيفية تفاعل هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

([1])- **راجع كل من:** - محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص. 126.
- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 121.
- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 114.

الشكل رقم (39): خريطة مجال السلع المعروضة من المنافسة



المصدر: محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 122.

وللإجابة على هذا السؤال، نجد أن أمام المؤسسة اختيارين هما:[1]

الخيار الأول: إن تدخل مع المنافسين الآخرين وتسعى إلى الاحتفاظ بمركز تنافسي جيد [في أجزاء كل من (أ)، (ر)، (و)أو (ب)]، ويتم ذلك إذا كانت المؤسسة:

- تستطيع أن تنتج قارباً أفضل من القوارب المقدمة بواسطة المتنافسين.
- إذا كان السوق كبيراً ويستوعب دخول أكثر من منافس.
- إذا كانت المؤسسة لديها موارد أكثر من تلك المتاحة للمتنافسين.
- إذا كان هذا الوضع يتناسب ويتفق مع سمعة المؤسسة وشهرتها في هذا الصدد.

وإذا قررت المؤسسة على سبيل المثال إنتاج قارب كبير الحجم ومعقد في التركيب لتنافس المؤسسة (أ)، فيجب عليها أن تدرس السلعة المقدمة من المؤسسة المنافسة وكيف يمكن أن تواجه هذه المؤسسة بتقديم منتج يتميز عن ذلك المطروح حالياً في الأسواق. ويتوافر للمؤسسة عدّة بدائل في هذا الصدد، منها:

* عن طريق التمايز من خلال الخصائص المختلفة التي يمكن إضافتها وغير متوافرة في المنتج الحالي.

* عن طريق التمايز من خلال علاقة الجودة بالسعر، بمعنى إذا كانت المؤسسة المنافسة تقدم جودة متوسطة بسعر متوسط فيمكن للمؤسسة أن تقدم جودة أعلى بسعر عالي أو جودة أقل بسعر منخفض.

الخيار الثاني: أن تقدم قارب جديد لا يقدم حالياً بواسطة المنافسين، والفرصة المتاحة في هذا الصدد هو إنتاج قارب صغير في الحجم ومعقد في الخصائص والتركيب (الجزء العلوي الخالي)، وفي هذه الحالة ستكون المؤسسة هي القائدة في ذلك الجزء من السوق. وقبل أن يتم اتخاذ قرار في هذا الخصوص ينبغي التأكد من:

- جدوى إنتاجه فنياً.
- جدوى إنتاجه اقتصادياً.

([1])- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص ص. 122-123.

- إن هناك عدد كاف من المشترين بحيث يمثلون قطاعاً جذاباً للمؤسسة.

ثالثا: الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy): وتكون إستراتيجية التسويق منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة تحقيق أهداف تسويقها. وتتكوّن من استراتيجيات محدّدة لأسواق الهدف، وتحديد الموقع، والمزيج التسويقي، ومستويات إنفاق التسويق. ويشرح المسوّق، في هذا القسم، كيف تستجيب كل إستراتيجية للمخاطر، والفرص، والأمور الحرجة التي ظهرت مبكّراً في الخطة. وتحدّد الأقسام الإضافية من خطة التسويق برنامجاً إجرائياً لتنفيذ إستراتيجية التسويق وذلك مع التفاصيل لدعم ميزانية التسويق (Marketing Budget). ويحدّد القسم الأخير المراقبات التي ستستخدم في توجيه التقديم، واتخاذ الإجراء التصحيحي.[1]

وعلى ذلك تنصب الإستراتيجية التسويقية أساساً على تحقيق عملية الربط بين التقسيمات السوقية المطلوبة ومع المزيج التسويقي بعناصره المعروفة.[1]

ولذلك تقوم الإستراتيجية التسويقية على عنصر مركزي في استراتيجية التسويق، ومَعْلَم يبيّن الطريقة التي ستعرض بها المؤسسة فرصها في الأسواق، هو المزيج التسويقي لأنّه هو مجموعة من المتغيرات التي تتحكّم فيها المؤسسة للتأثير على السوق المستهدف (الهدف السوقي)، وبالضبط على سلوك المستهلك.[2]

ولذلك يعتبر **"جورج داي"** (George S. Day) بأنّ الإستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتوج/السعر/التوزيع/الترويج) هي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.[3]

والجدول التالي يحدّد – كمثال – الأقسام الرئيسية لخطة منتوج أو علامة تجارية تقليدية. وهذا كما يلي أدناه:

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 147-148.

([1])- درمان سليمان صادق، **"الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف (الجزائر)، يومي 4-5 ديسمبر 2007م، ص. 7.

([2])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,8eme ed, Op.cit, PP. 91-93.

([3])- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، المرجع السابق، ص. 140. **نقلاً عن:** Day George S., **Strategic Market Planning: The Fur Suit Competitive Advantage**, West Publishing Co, USA, 1995.

الجدول رقم (7): مثال عن محتويات الخطة التسويقية

القسم	الغرض منه
ملخّص المنفذ	يقدّم ملخّصاً موجزاً لأهداف الخطة، وتوصياتها الرئيسية للإدارة، ويساعد الإدارة العليا في معرفة النقاط الرئيسية للخطة بسرعة. ويجب أن يظهر جدول المحتويات بعد ملخص المنفّذ.
حالة التسويق الحالية	يصف سوق الهدف، وموقع المؤسسة فيه، بما في ذلك معلومات عن السوق، وأداء المنتوج، والمنافسة، والتوزيع. ويشمل القسم: - وصف السوق الذي يعرف السوق، وقطاعاته الرئيسية، ويستعرض بعد ذلك احتياجات العميل، والعوامل في بيئة التسويق التي يمكن أن تؤثر على شراء العميل. - عرض المنتوج والذي يبيّن مبيعات المنتجات الرئيسية في خط المنتوج، وأسعارها، وإجمالي هوامشها. - عرض المنافسة، والذي يعرف المنافسين الرئيسيين، ويجري تقويماً لمواقع السوق، واستراتيجياته لجودة المنتوج، والتسعير، والتوزيع، والترويج. - عرض التوزيع، والذي يجري تقويماً لاتجاهات المبيعات الحديثة، والأقسام الأخرى في قنوات التوزيع.
تحليل المخاطر والفرص	يجري تقويماً للمخاطر، والفرص الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المنتوج، مما يساعد الإدارة في توقع التطورات الإيجابية والسلبية المهمة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، واستراتيجيتها.
الأهداف والأمور الرئيسية	يحدّد أهداف التسويق التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة الخطة، ويناقش الأمور الرئيسية التي يمكن تحقيقها. مثال ذلك: إذا كان الهدف تحقيق 15% حصة سوق، فيلقي هذا القسم الضوء على كيف يمكن تحقيق ذلك.
استراتيجية التسويق	يحدّد المنطق الواسع للتسويق الذي تأمل به وحدة الأعمال أن تحقّق أهداف تسويقها، وخصوصيات أسواق الهدف، وتحديد مواقعها، ومستويات إنفاق التسويق، ويحدّد استراتيجيات محدّدة لكل عنصر في المزيج التسويقي، ويوضح كيف يستجيب للمخاطر، والفرص، والأمور الحرجة التي سبق ذكرها من قبل في الخطة.
البرامج والإجراءات	يحدّد كيف تتحوّل استراتيجيات التسويق إلى برامج وإجراءات محددة تجيب على الأسئلة التالية: ما الذي سيتم عمله؟ ومتى سيتم عمله؟ ومن المسؤول عن عمله؟ وكم ستبلغ تكلفته؟
الميزانية	تفاصيل ميزانية دعم التسويق، والتي تكون بالضرورة تقرير الأرباح والخسائر المسقطة. ويبيّن العائدات المتوقعة (عدد الوحدات المتنبأ ببيعها، ومتوسط صافي السعر) والتكاليف المتوقعة (للإنتاج، والتوزيع، والتسويق). ويكون الربح الفرق بينهما. وبمجرّد أن توافق الإدارة العليا على الميزانية فإنها تصبح الأساس لشراء المواد، وجدولة الإنتاج، وتخطيط الأفراد، وعمليات التسويق.
المراقبة	يحدد المراقبة التي ستستخدم في متابعة التقدم، والسماح للإدارة العليا بمعرفة نتائج التنفيذ، وتحديد المنتجات التي لا تحقق أهدافها.

المصدر: فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 146-147.

الفرع الرابع: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

تنفيذ التسويق (Marketing Implementation) هو العملية التي تحوّل خطط (Plans) التسويق إلى إجراءات (Actions) تسويق كي تحقق أهداف التسويق الإستراتيجي. ويشمل التنفيذ الأنشطة من يوم إلى يوم، ومن شهر إلى شهر التي تضع الخطة في العمل بكفاءة. وبينما يتناول تخطيط التسويق ماذا (What) تكون أنشطة التسويق، ولماذا (Why)، فإن التنفيذ يتناول من (Who)، وأين (Where)، ومتى (When)، وكم (How Much).[1]

وتشتمل عملية التنفيذ على جدولة الأنشطة التسويقية المختلفة وترتيب القيام بها وتحديد توقيت ذلك؛ فعلى سبيل المثال فإن استخدام الإعلان ينطوي على تحديد للوسائل الإعلانية المستخدمة سواء مجلات أو صحف أو تلفزيون، ثم أي البدائل التي سوف يتم استخدامها داخل كل وسيلة (مجالات عامة، نسائية، للشباب،...إلخ) والتكرار الإعلاني المطلوب تحقيقه، وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بالإمكانيات المالية والمخصصات المحددة لذلك (كما ذكرنا سابقاً).[2]

ولذلك يقصد بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية عملية وضع الإستراتيجيات التسويقية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج التسويقية وميزانية التسويق والإجراءات التسويقية (يشار إليها بالتخطيط التسويقي التكتيكي أو التشغيلي)[3]:

أولا: البرامج التسويقية: وهي مجموعة من النشاطات التسويقية أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة تسويقية ذات غرض محدد، فالبرنامج التسويقي يصبغ الإستراتيجية التسويقية بصبغة عملية.

ثانيا: ميزانية التسويق (Marketing Budget): حيث بعد تثبيت حدود الجهود التسويقية اللازمة والمقبولة، تقوم المؤسسة بتحضير ميزانية التسويق الشاملة التي توافق نسبة مئوية من رقم الأعمال، مع الأخذ في الحسبان طبيعة العمليات المستقبلية؛ فعندما تدخل المؤسسة سوقاً جديدةً، عليها بالسعي لمعرفة تقرير نفقات التسويق من رقم الأعمال المحقق في قطاع أنشطتها، لأنها غالباً ما تنفق كثيراً من أجل الحصول السريع على حصة تسويقية هامة. وعلى المؤسسة تحديد طريق تخصيص (La Répartition) ميزانية التسويق على المنتوج، قنوات التوزيع، تقسيم العملاء ونقاط البيع...إلخ. وغالباً ما يكون هذا التخصيص للميزانية بحسب فوائد ومزايا الوحدات التي تعظم مردودية أو عائد الاستثمارات التسويقية الطويلة الأجل.[4]

ولذلك فإنّ ميزانية التسويق هي ترجمة للبرامج التسويقية على شكل قيم مالية، إنها تتضمن أو توضح قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج تسويقي لأعراض التخطيط والرقابة التسويقية.

([1])- فيليب كوتلر & جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 148.
([2])- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 124.
([3])- التخطيط التسويقي التشغيلي أو التخطيط التسويقي العملي (تخطيط العمليات التسويقية أو العمليات التسويقية) أو التخطيط التسويقي التكتيكي (التكتيك التسويقي) كلها بمعنى واحد.
([4])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,8eme ed, Ibid, PP. 91-93.

ثالثا: الإجراءات التسويقية: وهي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيلياً كيف يؤدى عمل تسويقي محدّد. إنّها تصف تفصيلياً في الغالب النشاطات التسويقية المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز البرنامج التسويقي.

الفرع الخامس: مراقبة الإستراتيجية التسويقية

تنطوي الخطوة الأخيرة على متابعة الخطة التسويقية وتصحيح المسار في حالة وجود بعض الانحرافات عن الخطة الموضوعة. وتتطلب الرقابة معرفة مسبقة بالمعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء التسويقي والرقابة عليه ثم حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية أو لكل رجل بيع، وتكلفة المبيعات ونسبتها إلى كل حجم المبيعات، حجم الأرباح...إلخ.[1]

يجب أن تمارس إدارة التسويق مراقبة مستمرّة للتسويق. وتشمل مراقبة التسويق (Marketing Control) تقويم نتائج استراتيجيات التسويق، وخططه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف.[2]

وعموماً فإن المراقبة، تكون في شكل:[3]

- مراقبة الخطة السنوية (مثل فحص الطلبات ومصاريف النقل لطل بائع ومقارنتها بالأهداف، وفحص الممثلين التجاريين ومدير المبيعات وهكذا إلى الرئيس المدير العام).
- مراقبة العائد (المردود) (أي فحص كل منتوج، سوق، قطاع البيع، قنوات التوزيع،...إلخ).
- مراقبة الفعّالية.
- المراقبة الإستراتيجية، والتي تؤدي إلى وضع كل المؤسسة (المنتوجات، الموارد والأهداف) محل التساؤل والفحص لمواكبة منحى التطور السريع للسوق، هذه المراقبة تخص المراجع التسويقي (L'Auditeur Marketing) الذي يقوم بعملية تحليل شامل لثغرات المؤسسة وكذلك نموذجها التنظيمي.

الفرع السادس: التسويق الإستراتيجي كنظام إستراتيجي فرعي

رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل أنّه يمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية نظاماً استراتيجيّاً. وباعتبار أن هذه الإدارة كنظام تتكوّن من عدّة مكوّنات أو نظم فرعية سواء على مستوى الأعمال (القطاع) أو على المستوى الوظيفي (الإدارة الإستراتيجية للإنتاج، والإدارة الإستراتيجية لإدارة الأفراد، والإدارة الإستراتيجية لإدارة المالية، والإدارة الإستراتيجية لإدارة التسويق...إلخ) يقوم كل نظام منها بأداء وظيفة محدّدة تكون جزءً من الوظيفة العامة لنظام الإدارة الإستراتيجية، فإنّه يمكن النظر إلى التسويق الإستراتيجي كـ"نظام استراتيجي فرعي" أيضاً منتمياً للنظام الإستراتيجي الكلي للمؤسسة.

([1])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 116.
([2])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 151.
([3])- Ibid, P. 95.

ويمكن توضيح التسويق الإستراتيجي كنظام استراتيجي من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح (المدخلات – العمليات أو التشغيل أو الأنشطة – المخرجات – التغذية العكسية) كما يلي:

1- إنّ **مدخلات** النظام الفرعي تتضمن تحديد الأهداف التسويقية والمركز التنافسي.

2- أما مرحلة **العمليات أو التشغيل أو الأنشطة** في النموذج فتتضمّن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات التسويقية البديلة، واختيار الإستراتيجية التسويقية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية التسويقية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

3- أما **المخرجات** فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

4- من خلال **التغذية العكسية** تعود هذه النتائج التسويقية وما تتضمّنه من معلومات إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج التسويقية بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي

ذكرنا سابقاً بأنه يمكن تقسيم خطوات التسويق الإستراتيجي (أي الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق) بنفس تقسيم خطوات الإدارة الإستراتيجية، أي: التخطيط الإستراتيجي التسويقي (أي صياغة الإستراتيجية التسويقية)، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ثم مراقبة الإستراتيجية التسويقية.

ولما تم تقسيم هذه الخطوات وفق مفهوم خلق القيمة السابق الذي يعبر عن آلية عمل المؤسسة إلى تحليل الفرص المناسبة الموجودة في الأسواق، واختيار كل من الهدف التسويقي والمركز التنافسي، وخطط التنفيذ ونظام مراقبة يسمح للمؤسسة بتأدية مَهَمَّتها (رسالتها) وبلوغ أهدافها. فإنّ هذا يعني – خاصة وأن الخطوة الخامسة والأخيرة قد جمعت بين تنفيذ ورقابة الخطة التسويقية - أن التخطيط الإستراتيجي التسويقي يشمل الثلاث خطوات الأولى من خطوات التسويق الإستراتيجي، أي يشمل:

1- إختيار الهدف التسويقي.

2- تحديد المركز التنافسي.

3- وضع الإستراتيجيات التسويقية.

إنّ المدقق – وخاصة بعد ما سبق من عرضه من خطوات التسويق الإستراتيجي - يجد أنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو العمود الفقري للتسويق الإستراتيجي، وفي نفس الوقت فإنّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي ليس كل التسويق الإستراتيجي، رغم أنّهما ينصبان على الإستراتيجية التسويقية. ذلك أنّ **مرحلة التخطيط الإستراتيجي التسويقي وهي نفسها مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية**، تمثّل المرحلة الأولى فقط من مراحل التسويق الإستراتيجي.

المبحث الثالث: التداخل والتفاعل بين عملية الإدارة الإستراتيجية وعملية التسويق الإستراتيجي

تعني الإدارة الإستراتيجية بالتسويق كأحد اهتماماتها الأصيلة، حيث يلعب التسويق دوراً هاماً في المؤسسة وفي مختلف مستوياتها. ولذلك لم ينشأ التسويق الإستراتيجي صدفة، وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرّت بها الشركات عالمياً (وخاصة في بداية السبعينيّات من القرن العشرين الماضي) في إطار نشأة التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ومن أجل ذلك يمكن القول أنّ التسويق الذي نشأ في بادئ الأمر، نشأ ثانية في شكل التسويق الإستراتيجي، والذي هو ممارسة للإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكراً وعملاً، وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للمؤسسات.[1]

ولذلك يرتبط وضع خطة التسويق بالتخطيط الإستراتيجي الذي تمّ على مستوى المؤسسة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والقطاعات التسويقية، بل في حقيقة الأمر ترجمة للتوجيهات والخطط الإستراتيجية السابق وضعها.[2] أيْ أنّ الخطط التسويقية تعمل من خلال الإطار الأوسع وهو التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وهذا الأخير يرتبط - بطبيعة الحال – بالتسويق الإستراتيجي الذي يرتبط بدوره بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة وكذلك على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.[3] ولذلك تعتبر خطة التسويق إحدى النتائج النهائية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل وبالتالي الإدارة الإستراتيجية. ولكي نتفّهم تلك النقطة الأخيرة نجد أنّه من الضروري أن نوضحها من خلال حالتين أساسيتين:

1- حالة مؤسسة كبيرة (متعددة القطاعات الإنتاجية).

2- حالة مؤسسة صغيرة.

وما يهم إدراكه – من خلال تفهُّم وتوضيح تلك الحالتين - هو أنّ الإدارة الإستراتيجية عموما والتخطيط الإستراتيجي خصوصا من يحدّد الدور الذي سيلعبه التسويق - مع باقي الإدارات الأخرى - في تنفيذ الإستراتيجيات، فإنّ التسويق يلعب دوراً هاماً في التخطيط الإستراتيجي، فهو يوفّر المعلومات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، والمنتجات والمنافسين والفرص التسويقية المتاحة وأيضاً التهديدات، وتساعد هذه المعلومات في إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.[4] وهذا يعني وجود علاقة وطيدة ومتفاعلة ومتداخلة بين عملية الإدارة الإستراتيجية (وخاصة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة) وعملية الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التسويق أيْ التسويق الإستراتيجي (وخاصة التخطيط الإستراتيجي التسويقي).

([1])- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، المرجع السابق، ص. 144.
([2])- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، المرجع السابق، ص. 135.
([3])- **أنظر كل من:** - محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 117.
- جنادي كريم، **أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق**، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2000م/2001م)، ص. 46.
([4])- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص. 94.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الكبيرة (متعددة القطاعات الإنتاجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة. ولقد دعى إلى هذا وجود بعض المؤسسات العملاقة والتي تتعامل في العديد من الصناعات وتقدّم العديد من المنتجات المترابطة أو غير المترابطة، كما تتعامل أيضاً في العديد من الأسواق (المحلية والدولية). ومن هنا فإنّه لتسهيل العملية الإدارية لهذه المؤسسات فقد تمّ تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها إسم "وحدة الأعمال الإستراتيجية". وبطبيعة الحال من المهم أنْ ندرك مستويات الإستراتيجية عند دراسة إستراتيجية المؤسسة، إذْ يعدّ الفشل في التمييز بين هذه المستويات، والفشل في إدراك طبيعة التفاعل بينها من أهمّ الأخطاء التي يقع فيها الباحثون عند دراسة الإستراتيجيات الخاصّة بالمؤسسات.

الفرع الأول: المستويات الإدارية: أنظمتها ونطاق ممارستها لوظيفة التخطيط

رأينا أنّ جوهر الإدارة هو تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، وهذا يعني أنّ هناك مُشْرِف أو مُشْرِفين وهناك مُشْرَف عليهم، أي هناك مستويات إدارية للإشراف. وبصفة عامّة اتفق على ثلاث مستويات رئيسية متدرّجة هي: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الدنيا (المباشرة)، تقابلها أنظمة، وتمارس وظيفتها التخطيطية في نطاقها.

أولا: المستويات الإدارية[1] وأنظمتها: مستويات العمل تشمل ثلاثة مستويات إدارية يتضمنها عادة ما يسمّى بالهرم التنظيمي وهو يتكون من ثلاث مستويات الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا؛ تقابلها ثلاث أنظمة للإدارة (الإدارة الإستراتيجية، الوظيفية، والتشغيلية):[2]

1- الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية: حيث أنّ الإدارة العليا هي التي تضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة، ويطلق على هؤلاء "المديرين الإستراتيجيين" (Stratégie Manager). فهذه التسمية تأتي من حقيقة أن وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن إطار عملي صحيح، يتم من قبل هؤلاء المديرين فقط، بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.[3]

وتعد عملية إعداد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها إحدى مخرجات الإدارة الإستراتيجية، فهي تتضمن – كما ذكرنا سابقاً - بصفة عامة تعريف الرسالة (المَهَمَّة) الأساسية للمؤسسة وأهدافها

([1])– إنّ اصطلاح الإدارة هنا يستخدم بمعنى "الهيئة الإدارية" (Management Staff) أي مجموعة من الأشخاص (مجلس الإدارة، المدير العام، المدير التنفيذي، المدير المساعد، المشرف) الذين يسعون لتحقيق الأهداف والغايات للمنظّمة من خلال العمل الجماعي. **انظر:** محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة: علم وتطبيق**، ط3، (عمان- الأردن: دار المسيرة، 2008م)، ص. 18.

([2])– أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، ط1، (عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م)، ص. 39.

([3])- المرجع نفسه، ص. 39.

يختلف تشكيل الإدارة العليا في المنظّمات باختلاف أشكال هذه المنظّمات. ففي المنظّمة الصغيرة يتولى صاحب المنظّمة أعباء بنفسه أو قد يستعين بمدير أو أكثر من الخارج لإدارة المنظّمة. وفي شركات الأشخاص يتولّى الإدارة مدير واحد أو أكثر من بين الشركاء في أغلب الأحوال أو من الخارج. وفي المنظمات الكبيرة سواء كشركات مساهمة مثلاً يتولّى أعباء الإدارة مجلس الإدارة في الشركة. **انظر:** زكي محمود هاشم،، **الإدارة العلمية**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1981/80م، ص ص. 62-63.

المحددة والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ومن ناحية أخرى تعتبر المراجعة الإستراتيجية (Strategic Audit) المدخل الرئيسي (Input) في هذا النظام، وتتكون المراجعة الإستراتيجية – كما سنرى[1] - من عنصرين:**الأول** تحليل وتقييم ما تم تحقيقه في الماضي، و**الثاني** يركز على ما يمكن تحقيقه في المستقبل. ويتضمن العنصر الأخير تحليل المناخ أو نظام المؤسسة الكلي (ما يمكن عمله بصورة عامة) والموارد المتاحة للمؤسسة (ما يمكن للمؤسسة عمله في ظل إمكانياتها المتاحة). وكل هذا من أجل تحقيق التوفيق الدائم بين الفرص المتاحة وطاقات المؤسسة.[1]

2- الإدارة الوسطى والإدارة الوظيفية: وتتكون من المسئولين التنفيذيين من مديري الإدارات.[2] حيث بعد انتهاء الإدارة العليا من تعريف أهدافها واستراتيجيتها يصبح من الضروري إعداد الأهداف والإستراتيجيات ثم البرامج للوظائف المعاونة في المؤسسة والتي تتضمن الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها. أي أن مَهَمَّة الإدارة الوسطى باعتبارها إدارة وظيفية هي:[3]

- إعداد أهداف إستراتيجيات لكل الأنشطة المعاونة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الكلية.
- إعداد برامج تشغيلية وتفصيلية تؤدي إلى تحقيق كل إدارة وظيفية في المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية. ويتطلب ذلك أيضاً تحقيق التوازن بين موارد المؤسسة والفرص البيئية المتاحة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا – خاصة وأنّ بحثنا يتعلّق بالتسويق – أنّه إذا كانت الإدارة العليا تتطلب من إدارة التسويق ممارسة أوجه النشاط التسويقية بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فإنّ المسؤولين في التسويق يحتاجون إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لهم وذلك من خلال:[4]

- ✓ توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعدهم في أداء أعمالهم.
- ✓ إشراك المسؤولون عن التسويق في تخطيط سياسات المؤسسة.
- ✓ تبني مفهوم التسويق ونشره في المؤسسة، وصياغة فلسفة للمؤسسة بصورة توضّح أهميته.

3- الإدارة الدنيا والإدارة التشغيلية: وهي التي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة.[5] حيث تتلخص مهامها باعتبارها إدارة تشغيلية في الآتي:[6]

- إدارة عملية تنفيذ البرامج.

([1])- سنتطرق إلى المراجعة الإستراتيجية من خلال المبحث اللاحق (الرابع) من هذا الفصل ص ص. 433-485.

([1])- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، (الإسكندرية- مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م)، ص. 38.

([2])– أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق ، ص. 39.

لا يوجد تشكيل نمطي لمستوى الإدارة الوسطى بالمنظّمات؛ إذ يختلف هذا التشكيل باختلاف حجم المنظّمات ومن ثَمَّ تشكيل المستويات الإدارية الأخرى. ففي بعض المنظّمات يطلق على هيئة الإدارة الوسطى "رؤساء الإدارات" أو "مديرو الإدارات" وفي منظّمات أخرى يطلق عليهم "نواب المدير العام" أو "مديرو الإدارات العامة"...إلخ من المسميات التي تختلف وفقاً لحجم التقسيمات التنظيمية ومسؤولياتها. على أنّه وإن اختلفت المسميات التي تطلق على أفراد هيئة الإدارة الوسطى فإنّها تتفق جميعاً في أنّها تعني مسؤوليتهم عن إدارة وجه معيّن ومحدّد من أوجه نشاط المنظّمة. **راجع:** زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص. 71.

([3])- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص. 38.

([4])- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، التعليم المفتوح، (القاهرة- مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1993م)، ص. 12.

([5])– أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق ، ص. 39.

لا يوجد تشكيل نمطي لهيكل الإدارة الدنيا (المباشرة) بالمنظّمات، إذ يتفاوت هذا التشكيل من منظّمة إلى أخرى وفقاً لحجم المنظّمة ومن ثَمَّ تشكيل المستويات الإدارية الأخرى. فقد يطلق على هيئة الإدارة الدنيا (المباشرة) بالمنظّمة "رؤساء الأقسام" أو "رؤساء الفروع" أو "رؤساء العمال" أو غير ذلك من المسميات وإن اختلفت جميعاً في أنّها تشير إلى المستوى الإشرافي الأول على وظائف التنفيذ. **راجع:** زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص. 74.

([6])- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص. 40.

- قياس وتقييم نتائج العمليات، في ضوء الأهداف والبرامج الموضوعية، دورياً.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لكي تطابق النتائج الفعلية النتائج المخططة. ويتطلب قياس النتائج نظام معلومات ملائماً لمتابعة التنفيذ في ظل الظروف البيئية المحيطة ولمراجعة تخصيصات الموارد.

ولذلك تتفاوت الإستراتيجية في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المؤسسة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، وتؤدي الإستراتيجية في كل مستوى ذات الغرض وهو توضيح الأسلوب أو الأساليب التي تتحقق بها أهداف محددة باستخدام الموارد والإمكانيات لاستثمار الفرص المتاحة أخذًا في الاعتبار القيود والمحددات والمخاطر أو المعوقات المحيطة، كما يجب أن تتكامل الإستراتيجيات على المستويات الثلاث.[1]

وتقع المسئولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والرئيس التنفيذي ومساعديهم من مديري القطاعات والوظائف الرئيسية في المؤسسة.[2]

كذلك يقع على عاتق فريق الإدارة الوسطى من مديري الإدارات والأقسام ومن في حكمهم من المسئولين التنفيذيين واجبات إعداد لبناء الإستراتيجيات وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.[3]

وبرغم تفاوت المسئوليات والصلاحيات، فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثقافة عامة ينبغي أن تسود المؤسسة كلها، ويعمل الجميع بمنطق ومنهجية التفكير الإستراتيجي كل على مستواه التنظيمي وفي نطاق اختصاصاته دون أن يفقد الرؤية الشاملة لأوضاع المؤسسة وتوجهاتها.[4]

وعلى ذلك ففي كل مستوى من هذه المستويات الإدارية السابقة مستوى استراتيجي ينبثق عنه: مستوى المؤسسة ككل، مستوى القطاع (وحدات الأعمال الإستراتيجية) ومستوى الوظائف.

ثانيا: ممارسة وظيفة التخطيط في المستويات الإدارية: إنّ وظيفة التخطيط تمارس في كل مستوى إداري داخل المؤسسة، فهي لا تقتصر على مستوى إداري بذاته وإنّما هي تمارس في مختلف المستويات الإدارية أيّاً كان نوعها وطبيعتها. والإختلاف بين هذه المستويات الإدارية ليس في نوع التخطيط الذي تمارسه وإنّما فقط في أبعاد وظيفة التخطيط ونطاق ممارستها والوقت والجهد الذي يبذل في ممارستها وكذلك في الأهمية النسبية لهذه الوظيفة داخل كل مستوى إداري.

إذن فالإختلاف بين المستويات الإدارية لا يكون في طبيعة نشاطها، فكلّها تمارس وظيفة التخطيط، وإنّما الإختلاف بينها يكون في نطاق ممارستها لهذه الوظيفة:

([1])- علي السلمي، **"المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية"**، مداخلة في ملتقى **الإدارة العليا**، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض- المملكة العربية السعودية، شعبان 1422هـ-2003م، ص. 11.

([2])- المرجع نفسه، ص. 11.

([3])- المرجع نفسه، ص. 11.

([4])- المرجع نفسه، ص. 11.

1- ممارسة وظيفة التخطيط على مستوى الإدارة العليا: حيث تمارس هذه الإدارة وظيفة التخطيط على مستوى المؤسسة ككل متكامل. ومسؤوليتها عامّة عن تحقيق الأهداف العامّة للمؤسسة.

2- ممارسة وظيفة التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى: حيث تمارسها على مستوى التقسيم التنظيمي الذي تتولّى الإشراف عليه والذي يتمثّل في وجه معيّن من أوجه نشاط المؤسسة. ومسؤوليتها تتمثّل في تحقيق أهداف تفصيلية في مجالات نوعية محدّدة تتعلّق بأنشطتها.

3- ممارسة وظيفة التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة): حيث تتولّى هذه الإدارة ممارسة وظيفة التخطيط على مستوى نطاق إشرافها في مستويات التنفيذ. ومسؤوليتها تتمثّل في تحقيق أهداف تفصيلية في مجالات نوعية محدّدة تتعلّق بالتنفيذ.

ومن ناحية أخرى فإنّ الأهمية النسبية لوظيفة التخطيط تختلف فيما بينها داخل كل مستوى إداري. ومن ثَمَّ يتفاوت الوقت المخصّص والجهد المبذول في ممارسة وظيفة التخطيط منها داخل المستوى الإداري الواحد. والشكل التالي يوضّح الأهمية النسبية لوظيفة التخطيط داخل المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة:

الشكل رقم (40):الأهمية النسبية لوظيفة التخطيط داخل المستويات الإدارية

المستوى الإداري	حيز الوقت والجهد الذي يعطيه الإداري لممارسة وظيفة التخطيط
مستوى الإدارة العليا	التخطيط
مستوى الإدارة الوسطى	التخطيط
مستوى الإدارة الدنيا (المباشرة)	التخطيط

المصدر: إعداد الباحث، نقلا بتصرف عن: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، (عمان- الأردن: دار المناهج، عمان- الأردن، 2006م)، ص. 46.

الفرع الثاني: العناوين الوظيفية للإستراتيجيين في المؤسسة الكبيرة

الإستراتيجيون في المؤسسة هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية. إنّهم الأشخاص الذين يقومون بمسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويضعون وينفذون الأهداف والإستراتيجيات والسياسات ويقوِّمون ويراقبون النتائج. إنّ الأشخاص المسؤولين مباشرة عن هذه العمليات هم: مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تتكوّن من مكتب المدير العام التنفيذي، ومكتب مدير العمليات، والرئيس ونائب الرئيس التنفيذي، ونائب الرئيس لشؤون الأقسام التنفيذية والوحدات الوظيفية.[1] ومن أجل ذلك لابدّ من تناول كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، والعلاقة بينهما (مجلس الإدارة الإستراتيجية):

أولا: مجلس الإدارة: هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة. ويُمثَّل فيه جميع مديري الإدارة العليا ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين.[2]

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 94.
(2)- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 98.

أما عن دور هذا المجلس في الإدارة الإستراتيجية فيحدّدها كل من "بيكون" و "براون" (J. Bacon & J. K. Brown) ثلاث مهام أساسية، هي:[1]

- **البدء والتحديد:** يستطيع المجلس أن يرسم ويخطط مهمة المؤسسة، وأن يحدّد البدائل الإستراتيجية للإدارة.

- **التقويم والتأثير:** يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرّفات الإدارة، والموافقة عليها أو عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح والإقتراحات ووضع البدائل.

- **المراقبة:** يستطيع المجلس أن يبقى على علم بالتطوّرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، من خلال لجانه، وبالتالي يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أي تطورات يمكن أن تغفلها.

وتتراوح مجالس الإدارة بحسب مدى إسهامها في الأمور الإستراتيجية حسب أنواعها بين مجالس وهمية لا تسهم على الإطلاق، ومجالس متحفّزة تسهم بدرجة مرتفعة.

وفي هذا الإطار من أنواع المجالس، يمكن توضيح مسؤولية كل من رئيس مجلس الإدارة والمخطّط ومجلس الإدارة:[2]

1- مسؤولية رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي المفوض: من بين مسؤولياته:

- توفير المناخ الملائم لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر مسؤوليته الأولى حتى وإن تم تفويض جزء منها للآخرين،
- التأكد من أن تصميم العملية مناسب ويتلاءم مع خصائص المؤسسة،
- تحديد ما إذا كان هناك حاجة لوجود مخطِّط (يجب تعيينه) أم لا،والمشاركة في كل التخطيط،
- والاجتماع بالمديرين لوضع الخطط والتأكد من التقييم الملائم لها،
- وتقديم تقرير لمجلس الإدارة عن عملية الإدارة الإستراتيجية ككل.

2- مسؤولية المخطِّط: وتتلخص مسؤوليته في مساعدة رئيس مجلس الإدارة والتنسيق بين الخطط الفرعية، والمساهمة في وضع نظام التخطيط للإدارة العليا، وإعداد التحليل والدراسة البيئية، وتنمية وتطوير خطط المؤسسة ككل والخاصة.

3- مسؤولية مجلس الإدارة: أهم مسؤولياته تأييد العملية الإستراتيجية، والمراجعة الدورية للإستراتيجيات حتى وإنْ لم يشارك المجلس ككل في وضعها، واستخدام الإستراتيجيات كإطار مرجعي للقرارات التي يتخذها، والمشاركة في تحمل الأخطار الناجمة عن تطبيق أو تبني الإستراتيجيات حتى وإن لم يشارك بعض أعضاءه في وضعها، وطرح التساؤلات وتقييم المقترحات المقدمة بشأن الإستراتيجيات المزمع تبنيها.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 97. **نقلاً عن:** J. Bacon & J. K. Brown, **Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board**, (New York: The Conference Board, Report no. 646, 1975), P. 15.

([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 79-80.

ثانيا: الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المؤسسة من المديرين التنفيذيين في قمّة المؤسسة وهو المسؤولون عن بقاء ونجاح المؤسسة. ويحملون عناوين وظيفية مثل: رئيس المجلس، أو الرئيس، أو النائب الأول للرئيس، أو النائب التنفيذي للرئيس، أو المدير العام، أو المدير المفوّض...إلخ. وإذا قُسّم العمل إلى وحدات أعمال استراتيجية فإنّ الأفراد على رأس هذه الوحدات هم أيضاً من ضمن هيكل الإدارة العليا. والمسؤول الأول عن نجاح الإدارة الإستراتيجية ورئيس الإستراتيجيين هو رئيس المديرين التنفيذيين.[1]

وتتلخّص مسؤولية المديرين التنفيذيين في فهم عملية الإدارة الإستراتيجية، وتوفير أو وضع النظم المناسبة لتسهيل وتنفيذ عملياتها ونواتجها، وتزويد المسؤولين عن عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعلومات اللازمة، وتنفيذ الإستراتيجيات من خلال تصميم الإستراتيجيات الوظيفية المناسبة.[2]

ويعتقد العديد من المديرين التنفيذيين أنّ عمل الإدارة العليا هو عمل **فريق** وليس عمل شخص أو فرد واحد، وطبقاً لـ"دراكر" (P. Drucker) فإن: إدارة عليا من شخص واحد سبب رئيسي في فشل نمو الأعمال.[3] وبناء على ذلك يقول المحلّلون أن المؤسسة الكبيرة تحتاج إلى **فريق إدارة عليا** واضح الهيكل (في شكل مكتب للرئيس يعمل فيه أشخاص متساوون لكل واحد منهم مجال أساسي للمسؤولية/ أو في شكل مجموعة من ثلاثة أو أربعة أشخاص لكل واحد منهم مسؤوليات إدارة عليا تحت مسؤولية شخص واحد رسميا...). ولذلك من الأفضل لمؤسسة كبيرة أن يوجد بها فريق إدارة عليا لتحقيق التعاون بدلاً من محاولة إيجاد الشخص الملائم ليكون المدير التنفيذي.[4]

وتتراوح فرق الإدارة العليا بحسب مدى إسهامها في الأمور الإستراتيجية بين فرق مشاركة أو منغمسة بدرجة قليلة، وفرق مشاركة أو منغمسة بدرجة مرتفعة.

ثالثا: مجلس الإدارة الإستراتيجية: إن واضعي الإستراتيجية في المؤسسة الحديثة هم: مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يشارك كلاهما بحماس ونشاط في عملية الإدارة الإستراتيجية، إذا كانت المؤسسة ترغب في الوصول إلى نجاح طويل الأمد وفي إنجاز مهمّتها. وينتج عادة عن التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا في مؤسسة ما نموذج متكامل أو مجلس للإدارة الإستراتيجية. ويمكن التأكد بصورة أفضل من نجاح المؤسسة طويل الأمد من خلال أسلوب المشاركة حيث تشارك كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة فعلياً وعملياً في الأمور الإستراتيجية.[5]

الفرع الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الكبيرة

هناك ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة كبيرة متعددة القطاعات الإنتاجية، وهي: المؤسسة (Enterprise)، الأعمال (Business)، المستوى الوظيفي (Functional)، كما يلي:

([1])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 99.
([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 80.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 97. **نقلاً عن:** J. Bacon & J. K. Brown, **Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board**, (New York: The Conference Board, Report no. 646, 1975), P. 15.
([4])- المرجع نفسه، ص ص. 119-120.
([5])- المرجع نفسه، ص ص. 123-124.

أولا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (Enterprise- Level Strategic Management): هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية – الذي هو من مسؤولية الإدارة العليا (المديرون التنفيذيون أعضاء مجلس الإدارة)[1] - هو إدارة الأنشطة التي تحدّد الخصائص المميّزة للمؤسسة والتي تميّزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة (المَهَمَّة) الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتَج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة (Synergies) بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تَتْبَعُها.[2]

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال (وحدات الأعمال الإستراتيجية) (Business-Level Strategic Management): تعرّف "وحدة الأعمال الإستراتيجية" بأنها:"أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية".[3] هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية – الذي هو من مسؤولية الصف الثاني من رجال الإدارة والذي يتمثل في نائب رئيس المؤسسة (مديري الإدارات العليا أو مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية والمديرون التنفيذيون الرئيسيون)[4] - هو إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعّالية في مجال معيّن من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المؤسسة ككل.[5]

ثالثا: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional- Level Strategic Management): عادةً ما يتم تقسيم المؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثّل كل منها جانب وظيفي محدّد. ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، المالية والأفراد. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية – التي هي من مسؤولية مديري الأقسام الوظيفية[6] -. فهذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية هو إدارة مجال معيّن من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعدّ نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لإستمرار المؤسسة. فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة المالية (التخطيط الإستراتيجي المالي) بعملية وضع الموازنات وبالنظام المحاسبي الذي تتبعه المؤسسة وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية، وبسياسات الإستثمار.[7] وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالتسويق (التسويق الإستراتيجي) نجد أن هذه الإدارة تهتم بكيفية زيادة المبيعات، وغزو أسواق جديدة، والدفاع عن أسواقها الحالية ضد المنافسين، وبالمزيج التسويقي...إلخ.

([1])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 35.
([2])- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، (الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م)، ص. 27.
([3])- المرجع نفسه، ص. 26.
([4])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 37 وص. 39.
([5])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 28.
([6])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 38.
([7])- المرجع نفسه، ص. 28.

ومن خلال الشكل أدناه تُكَوِّن المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية – السابق ذكرها - تسلسل الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة الكبيرة، حيث يُشَكِّل كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المؤسسة:

الشكل رقم (41): تسلسل مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الكبيرة

الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال (مستوى القطاع)
الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظائف

المصدر: إعداد الباحث.

الفرع الرابع: التفاعل بين المستويات الإستراتيجية للمؤسسة الكبيرة

تعتمد الإستراتيجيات: الكلية، والأعمال (القطاع)، والوظيفية، على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مرتبطة معاً بشكل وثيق. وعندما تصاغ الإستراتيجية، يقيّد المستوى الكلي مستوى القطاع، الذي يقيّد بالمقابل المستوى الوظيفي. وخلال مرحلة صياغة الإستراتيجية، يستخدم المستوى الكلي أداء مستوى القطاع (التغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها؛ وبشكل مشابه تشكّل تقييمات المستوى الوظيفي مدخلات حاسمة لصياغة إستراتيجية القطاع.[1]

وبالنظر إلى الشكل رقم (41) السابق تتضح عملية الإدارة الإستراتيجية على كل من مستوى القطاع والمستوى الوظيفي للمؤسسة حيث:

- لا تتضمن البيئة الخارجية للقطاع – مثلاً - بيئة العمل وبيئة المجتمع فقط، وإنما تتضمن أيضا: الرسالة (المَهَمَّة) والأهداف الإستراتيجية والسياسات للمركز الرئيسي للمؤسسة.

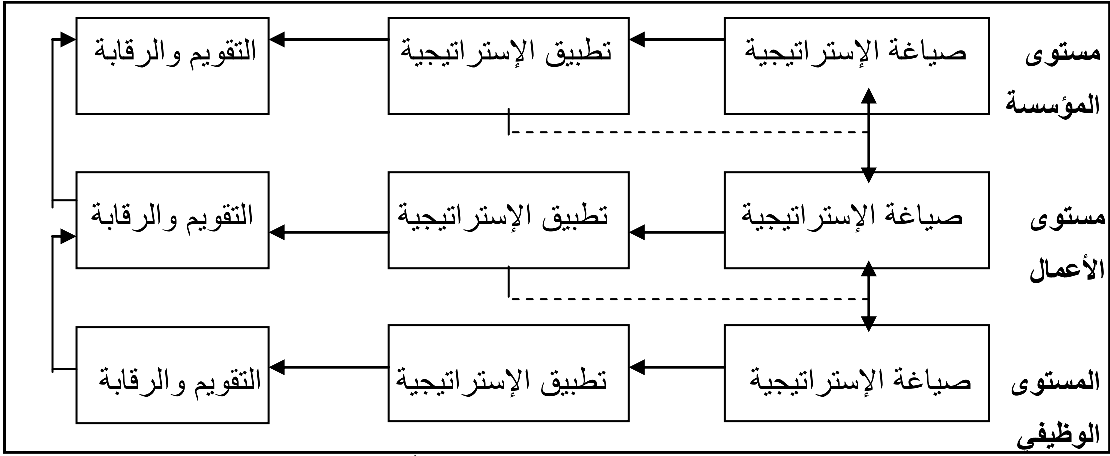
- وبالمثل تشكّل القيود على مستوى القطاع والمؤسسة، البيئة الخارجية للقسم الوظيفي.

وعلى هذا يناسب الشكل رقم (41) السابق أيّ مستوى إستراتيجي في مؤسسة ما باستثناء الرسالة (المَهَمَّة) التي توجد فقط على مستوى المؤسسة.

أما عن كيفية القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية على مستويات المؤسسة الكبيرة الثلاثة فإنّ الشكل التالي يوضح ذلك:

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 274-275.

الشكل رقم (42): عملية الإدارة الإستراتيجية على مستويات المؤسسة الكبيرة الثلاثة



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 46.

وكما يتضح في الشكل أعلاه، يمتد مستوى المؤسسة خلال كل المراحل الثلاث في عملية الإدارة الإستراتيجية:

- تضع الإدارة العليا من خلال مدخلات القطاعات: الإستراتيجيات، كما تضع خططاً للتطبيق.

- تنشط خطط التطبيق هذه عملية صياغة الإستراتيجية على مستوى القطاع؛ يضع كل قطاع الأهداف، والإستراتيجيات والسياسات لكي يحقق برامج المؤسسة، ويقوم بالرقابة والتقويم لضمان تحقق تلك البرامج. ترفع بيانات التقويم والرقابة من كل قطاع إلى أعلى إلى مستوى الإدارة العليا للمؤسسة لاستخدامها في التقويم والرقابة.

- ومثلما تنشط مرحلة التطبيق للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة صياغة الإستراتيجية على مستوى القطاع، يحفز تخطيط التطبيق على مستوى القطاع كل إدارة وظيفية أن تبدأ في وضع خططها الإستراتيجية.

ومن خلال (المثال التوضيحي السابق للإدارة الإسترتيجية) تُنَظَّم أو تُهَيْكَل مؤسسة (Mark Stra) للسيارات على أساس القطاع أو طبقاً للمجالات الوظيفية، قد يكون كل خط إنتاج للسيارات على سبيل المثال القطاع الخاص به: وقد يمتلك كل قطاع تسهيلات الإنتاج الخاصة به وكذلك أقسام: التسويق والمالية والقوى البشرية....

وعلى سبيل المثال يتضمن برنامج مؤسسة (Mark Stra) للسيارات على مستوى المؤسسة تحويل 80% من السيارات المنتجة إلى نظام الدفع الأمامي بنهاية عام 2014م. لتنفيذ هذا البرنامج يجب أن يضع كل قطاع هدفاً يحدّد أيّ سيارات سيتم تحويلها، وفي أيّ وقت، وبأيّ تكلفة، وأن يضع إستراتيجية لكيفية تحقيق ذلك.

وحالما يضع كل قطاع برامجه التنفيذية تبدأ الإدارات الوظيفية منفصلة داخل كل قطاع في وضع أهدافها وإستراتيجيتها. على سبيل المثال:

- تضع إدارة التصنيع الوظيفي في القسم (أ) هدفاً لإعادة تركيب خط التجميع ليتلاءم مع نظام الدفع الأمامي في السيارات في نهاية عام 2013م.

- ويضع قسم المشتريات الوظيفي في القسم (أ) خططاً وأهدافاً للبدء في طلب أجزاء جديدة من المورّدين.

- كذلك قد يبدأ قسم التسويق الوظيفي في القسم (أ) وضع خطط لتغيير نشاطاته الدعائية والإعلامية لتهيئة المستهلك لسيارات ذات نظام دفع أمامي.

وعليه يضع كل مستوى من المستويات الثلاثة سالفة الذكر أهدافه، إستراتيجياته، وسياساته لتكمل المستوى الذي يعلوه.

إن العملية التفصيلية لتسلسل الإستراتيجية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومثال مؤسسة (Mark Stra) للسيارات هو مثال عن التخطيط الإستراتيجي من أعلى إلى أسفل، حيث تبدأ الإدارة العليا في المؤسسة عملية وضع الإستراتيجية وتطلب من القطاعات والوحدات الوظيفية أن تضع إستراتيجياتها كوسيلة لتطبيق إستراتيجيات على مستوى المؤسسة. هناك اتجاه آخر للتخطيط الإستراتيجي من أسفل إلى أعلى حيث تبدأ عملية وضع الإستراتيجية من خلال إقتراحات إستراتيجية من القطاعات أو الوحدات الوظيفية ويتضح هذا من الشكل رقم (42) السابق حيث تقود الخطوط المتقطعة من المستوى الوظيفي إلى مستوى القطاعات ومن مستوى القطاعات إلى مستوى إدارة المؤسسة في مراحل وضع الإستراتيجية.

وبغضّ النظر من أين يأتي البدء في وضع الإستراتيجية... من أسفل أو من أعلى فإنّه من الواضح أنّ العملية تتضمن الكثير من التفاوض بين المستويات في التسلسل للتأكّد من أنّ الإستراتيجيات المختلفة تتلاءم ويعزّز بعضها البعض.

الفرع الخامس: توزّع التسويق الإستراتيجي بين المستويات الإستراتيجية للمؤسسة الكبيرة

تتوزّع قرارات التسويق الإستراتيجي على مستويات الإستراتيجية للمؤسسة الكبيرة كالتالي:[1]

أولا: مستوى الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي، حركية السوق، التحولات البيئية... إلخ أساساً لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

وتهتم استراتيجية التسويق بالتوجّه نحو المستهلك وفق الإمكانات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

ثانيا: مستوى الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: ينصب اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتوجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

[1]- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، المرجع السابق، ص.137 وص. 146.

وتهتم استراتيجية التسويق بمزيج المنتوجات الملائم وبما يحقّق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوجّه نحو المستهلك.

ثالثا: مستوى الإستراتيجية على مستوى وظيفة التسويق وفروعها: ينصب إهتمام إدارة التسويق على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق وإدارة الأنشطة وغيرها. وينصب اهتمام فروع هذه الإدارة نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وتفرعاتها وبرامج العمل اليومية... إلخ.

وتهتم استراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يسهم بتحقيق مركز مميّز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل ممّا يقدّمه المنافسون. كما تهتّم استراتيجية التسويق بجوانب أكثر تركيزاً وتخصّصاً كدراسات المنتوج والمستهلك والتسعير والترويج والتوزيع.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة

إنّ مفهوم الأعمال الصغيرة (Small Businesses) – بدون الدخول في تفاصيل من يشكّل مؤسسات صغيرة والجوانب الإحصائية المرتبطة بها – يعني العمل الذي يمتلك ويدار من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل من العاملين، كما أنّ هذا العمل لا يهيمن بأيّ شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه. وقد تكون هذه الأعمال الصغيرة أعمال مستثمر (رجل أعمال) أو أعمالاً عائلية أو أعمالاً منزلية أو أعمال ميكروويّة جداً.[1]

إنّ السؤال الذي يطرح نفسه بقوة هو: إذا كانت الإدارة الإستراتيجية مصيرية بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فهل تعتبر كذلك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة؟ في الحقيقة تعتبر الإدارة الإستراتيجية على نفس الدرجة من الأهمية للمؤسسات الصغيرة مثلها في ذلك مثل المؤسسات الكبيرة، مع ملاحظة أنّ حجم ونطاق القرار الإستراتيجي هنا قد يختلف عن مثيله في المؤسسات الكبيرة. ولقد أثبتت الأبحاث العملية في الولايات المتحدة الأمريكية أنّ نقص التخطيط يعتبر عقبة كؤود لكثير من المؤسسات الصغيرة. لذا فهي في أشدّ الحاجة للتعرّف على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والعمل بها، رغم مشكلة اتجاه إدارتها نحو العمليات اليومية والتفصيلية.[2]

الفرع الأول: خصائص المؤسسة الصغيرة المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية

على الرغم من أنّ معظم الكُتّاب يميلون إلى القول بأنّ الإطار التحليلي للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة هو نفس الإطار المستخدم في المؤسسات الكبيرة، إلا أنّه لا يعقل أن يتم المؤسسات الصغيرة ذات المنتجات أو الأسواق المحدودة بنفس الأسلوب الذي تُدار به إدارة المؤسسات الكبيرة – كما رأينا في المطلب الأول السابق -. ذلك أنّه لا ينبغي إهمال بعض الخصائص التي تتّصف بها المؤسسات الصغيرة على ممارسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية بها. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين مجموعتين من الخصائص وفقاً لأثرها في عملية الإدارة الإستراتيجية:

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 563.
([2])- محمد المحمدي الماضي، المرجع السابق، ص. 17.

- تشمل المجموعة الأولى تلك الخصائص المؤثرة إيجابياً في عملية الإدارة الإستراتيجية،
- أمّا المجموعة الثانية فتشمل تلك الخصائص المؤثرة سلبياً في عملية الإدارة الإستراتيجية:

أولا: مجموعة الخصائص المؤثرة إيجابياً في القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية: تشمل هذه الخصائص، التي تخدم وتساعد في عملية استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية، بحسب كل من "دون" و "برادستريت" (Dun & Bradstreet) مايلي:[1]

- تتصف المؤسسات الصغيرة بالتوجه البيروقراطي المحدود. فالإجراءات الرسمية قليلاً ما تستخدم في هذه المؤسسات. فمثلاً لا توجد حاجة إلى لقاءات رسمية مع العاملين، أو تقديم تقارير رسمية للمديرين قبل اتخاذهم للقرارات.
- اتصاف العملية الإدارية بهذه المؤسسات بالتوجه الإنساني. فالإداريين العاملين بهذه المؤسسات يفخرون دائماً بمعرفة كل العاملين لديهم معرفة شخصية. فالإتصال الشخصي غير المباشر، واحتكاك الإدارة بالعاملين والعمل على تذليل الصعاب أمامهم بصورة شخصية ومباشرة هي سمة أساسية من سمات المؤسسات الصغيرة.
- تقوم المؤسسات الصغيرة بدفع أجور أفضل للعاملين بها، كما أنّ المنافسة على الترقية للمستويات العليا تكون محدودة دائماً ممّا يتيح فرص أكبر أمام العاملين بهذه المؤسسات للترقي والنمو

ثانيا: مجموعة الخصائص المؤثرة سلبياً في القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية: تشمل هذه الخصائص، التي تمثّل قيوداً ومشاكل أمام استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مايلي:[2]

- وجود الموارد المحدودة للمؤسسة الصغيرة؛ حيث تكون أمامها مشاكل تتعلّق بالقدرة على توفير الموارد اللازمة وبصفة خاصة الموارد المالية. ونظراً لصغر حجم الأصول الرأسمالية المستثمرة في المؤسسة فإن قدرة هذه المؤسسات على الإقتراض تكون محدودة لعدم وجود الضمان الكافي للقيام بعملية الإقتراض.
- توجّه المؤسسات الصغيرة بأفكار مالك المؤسسة؛ فالمؤسسات الصغيرة تدور دائماً حول الأفكار الخاصة بالفرد المؤسس بها والذي عادة ما يتولى إدارتها، ولا يُعقل الإستغناء عن خدمات المؤسس (الإداري) إذا كانت قدرته الإدارية محدودة.
- عادة ما تتخذ القرارات في المؤسسات الصغيرة دون تحليل ودراسة كافية؛ وعادة ما يكون السبب في استخدام إطار تحليلي غير ناضج في المؤسسات الصغيرة هو عدم قدرة الإداري على تبرير التكلفة والمنفعة من استخدام إطار تحليلي أكثر نضجاً في عملية اتخاذ القرارات. فالقرارات في المؤسسات الصغيرة تكون آثارها محدودة (مقارنة بالمؤسسات الكبيرة) ومن هنا فإنّ الدفع بضرورة القيام بالتحليل المعمّق (من حيث التكلفة والوقت والمنفعة) يكون غير مقبولاً.

([1])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 80.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 80-81.

الفرع الثاني: أوجه إختلاف الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة

إن الإتفاق على أنّ الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة ستختلف عنها في المؤسسات الكبيرة من أوجه مختلفة بحسب كل من "هوروفيتز" و "بيتول بيليم" (Horovitz & Pitol-Belim) كالآتي:[1]

أولا: الإطار الزمني للخطط: حيث أن المؤسسات الصغيرة عادة ما تضع خططها الإستراتيجية بمنظورها المستقبلي في إطار مديات زمنية أقلّ من تلك التي تحتاجها المؤسسات الكبيرة، فيكفي التركيز في خطة استراتيجية لمدى زمني لا يتجاوز الثلاث سنوات. إنّ هذا التركيز في الخطة الإستراتيجية لا يعني عدم قيام إدارة المؤسسة الصغيرة باستجلاء المنظور المستقبلي بشكل غير رسمي لفترات زمنية أطول.

ثانيا: مستوى التحليل وشموليته: يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تكون أكثر تركيزاً في مستوى تحليلها على الجوانب المهمّة الخاصة بالبيئة الخارجية، حيث يكفي التركيز على العملاء وطبيعة الأسواق بمؤشرات دقيقة. وفي إطار القدرات الداخلية عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة معروفة في قدرات مميزة مركزة في جوانب محدّدة كالتكنولوجيا مثلاً أو الخدمة السريعة لتلبي حاجات العملاء كي يعرضها التحليل الدقيق للبيئة.

ثالثا: طبيعة عمل المؤسسة ونوع ملكيتها: حيث أنّ هذه الجوانب لها تأثير مباشر في الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسات الصغيرة، فإذا كان العمل الصغير يتم من خلال التصدير، فإنّ الإستراتيجية له قد تختلف لعمل ميكرووي صغير جداً قد لا نجد له دعائم مادية واضحة، وإنما أعمال صغيرة افتراضية موجودة على شبكة الإنترنت.

الفرع الثالث: مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة

لقد أثبتت الأبحاث العملية في الولايات المتحدة بحسب "فراد دافيد" (Fred David) أنّ:[2]

- أنّ عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة تعتبر غير رسمية أكثر منها في المؤسسات الكبيرة.

- أن المؤسسات الصغيرة التي اهتمت بالتخطيط الإستراتيجي فاقت تلك المؤسسات الصغيرة الأخرى التي لم تهتم بها.

ولذلك أشارت أدبيات "شيلد" و "فرانسيس" (Child & Francis) في إدارة الأعمال الخاصة بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة - التي تتميّز في الغالب بقلّة الإداريين أو عدم وجود إدارة مستقلة ومتخصّصة للإستراتيجية - إلى أن مسؤولية صياغة الإستراتيجية وواجب إعدادها يقع

(1)- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 564. **نقلاً عن:** Horovitz Robert s. & Pitol-Belim Jean-Pierre, **Stratégie Pour la PME: Texte et Cas**, McGraw-Hill, Paris, 1984, PP. 25-35.

(2)- محمد المحمدي الماضي، المرجع السابق، ص. 17. **نقلاً عن:** Fred R. David, **Concepts Strategic Mnagement**, Columbus Memill Publishing Company, 1987, PP. 20-21.

على عاتق كل مدير في هذه المؤسسات.[1] ولذلك يلاحظ أنّ المؤسسات الصغيرة والتي تدار من قبل شخص واحد أو أشخاص محدودين لا تقوم بصياغة شكل وتركيبة الإدارة الإستراتيجية فيها، بل تقع مسؤولية هذا العمل على المديرين جميعاً.

إنّ الأشخاص المسؤولين مباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة هم:

* **المستثمر/المقاول**؛ في مؤسسات المستثمرين/المقاولين الصغيرة.

* **العائلة**[1]؛ في المؤسسات العائلية الصغيرة.

* **المستشارون الخارجيون**؛ المطلوبون من مؤسسات المستثمرين الصغيرة أو المؤسسات العائلية الصغيرة.

أولا: المستثمر/المقاول: وهم الأفراد الذين يبدؤون العمل من لاشيء، أو منذ البداية استثماراً لفرصة بيئية. والمستثمر/المقاول هو الإستراتيجي الرئيسي (وفي معظم الحالات الأوحد) في المؤسسات التي يديرها.[2]

ونظراً للدور الذي يلعبه المستثمر/المقاول كإستراتيجي نشأت مدرسة فكرية في التخطيط الإستراتيجي خاصة به، هي **مدرسة المقاولة** (**Entrepreneurial School / l'Ecole Entrepreneuriale**)؛ والتي تعتمد على أنّ صياغة الإستراتيجية هي عملية طموحة، يلعب المدير فقط فيها دوراً أساسياً، لذلك تؤكّد على أهمية القدرة على التركيب وآليات التفكير العميقة لديم من الحدس، الحكم العقل، الخبرة والتعمّق. إنّ الإستراتيجية حسب هذه المدرسة تصوّرية، لفعل المدير الفردي، فتعتمد لتحليل ذلك على مصطلح أساسي وهو الرؤية التي تجسّد الفكرة الموجّهة للمؤسسة والتي تعبّر على التمثيل الفكري للإستراتيجية التي أنشئت في عقل المدير، تشبه الرؤية صورة أكثر منها لحظة مفصلة كمية أو وصفية.[3]

فهذه المدرسة ترى بأنّ صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكّل المهمّة الأساسية للقائد الأعلى للمؤسسة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحاً عالياً يتجسّد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها. لذلك فإنّ عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكّل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميّز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المؤسسة، في حين أن ضعفها هو نقص النُظم المتكاملة للعمل.[4]

ثانيا: العائلة: وتعرّف "نانسي بومن أبتن" (Nancy Bowman-Upton) المؤسسة العائلية بأنّها:"مؤسسة تتصف بوقوع أغلبية الملكية أو الإدارة فيها داخل العائلة، بالإضافة إلى المشاركة

([1])- شوقي ناجي جواد، **إدارة الستراتيج**، (عمان- الأردن: دار الحامد، 2000م)، ص. 224. **نقلاً عن:** Child John & Arthur Francis, «**Strategy Formulation as a Structured Process**», **International Studies of Management and Organization**, Summer 1977, PP. 110-126..

([1])- تعتبر المؤسسات العائلية قوة أساسية في اقتصاديات الدول. وتمثل المؤسسات العائلية 90% من إجمالي المؤسسات الأمريكية. وتتفاوت أحجام المؤسسات العائلية من المؤسسات الصغيرة التقليدية (وهي موضوعنا هنا) إلى المؤسسات التي تنتمي إلى أكبر 500 مؤسسة في العالم. **راجع:** نانسي أبتن، **انتقال الإدارة في المشروع العائلي**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، (القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م)، ص. 4.

([2])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 104.

([3])- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص. 55.

([4])- خالد محمد بني حمدان & وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 20.

المباشرة لإثنين أو أكثر من أفراد العائلة في أعمال تلك المؤسسة". وتعتبر أيضاً:"نظام ثنائي معقّد يتكوّن من العائلة والمؤسسة؛ بمعنى أن أفراد العائلة العاملين في المؤسسة هم جزء من منظومة للمهام (وهي المؤسسة)، ولكنهم أيضاً جزء من منظومة العائلة".[1] والمؤسسات العائلية نوعين:[2]

- المؤسسة التي تملكها العائلة بالكامل (The Family-Operated Firm) وكل أو معظم المديرين في هذا النوع من المؤسسات هم من العائلة.

- المؤسسة التي تؤثر عليها العائلة (A Family-Inflentced Firm) ويكون المديرون الرئيسيون هم من العائلة.

وتقع الإدارة الإستراتيجية لعمل العائلة بين الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات المستثمر والإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الكبيرة.

تفتقد معظم المؤسسات العائلية الصغيرة لمجلس الإدارة، ولذلك غالباً ما تعمل بطريقة خاصة جداً، إلا أنّ إشراك غير أفراد العائلة (من ذوي المهارات اللازمة وذوي الخبرة) له العديد من المزايا كتوفير الضوابط والتوازن في المؤسسة. ولذلك فإنّ الأشخاص الفاعلين في المؤسسة العائلية يمكن أن يكونوا من أفراد العائلة و/أو من غير أفراد العائلة.[3] وبالتالي فهؤلاء الأشخاص هم الإستراتيجيون في هذه المؤسسة التي يديرونها.

<u>ثالثا:</u> المستشارون الخارجيون: عادة ما تقوم المؤسسة الصغيرة بتعيين خبير استراتيجي كاستشاري يساعد المستثمر أو العائلة في قيامها بوظيفة التخطيط الإستراتيجي يخدم مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي التخطيط الإستراتيجي. ويعتقد "روبنسون" (Robinson) أن استخدام المستشارين الخارجيين في المساعدة في عمليات الإدارة الإستراتيجية هو أمر حيوي لكل المؤسسات ولكنه أكثر أهمية للمؤسسات صغيرة الحجم. ويعود السبب في هذه الأهمية الخاصة للمؤسسات الصغيرة الحجم كون أنّ هذه المؤسسات لا تستطيع أن تتحمّل أعباء وتكلفة تعيين عدد من خبراء التخطيط الإستراتيجي لديها بصفة دائمة.[4]

الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والتفاعل بينها

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتخصّصة بخط إنتاجي واحد يناسبها الهيكل التنظيمي البسيط لعلاقتها التنظيمية البسيطة المباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة أي مستوى إداري آخر، كما قد يناسبها الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد (إدارات الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد...إلخ) بين المدير العام وبقية العاملين. ومن أجل هذا فإنّ هناك اختلاف في

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 6-7.
([2])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص. 104-105.
([3])- نانسي أبتن، المرجع السابق، ص ص. 9-10 وص ص.25-26.
([4])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 30. **نقلاً عن:** Robison R. B. Jr, «**<u>The Importance of the Outsiders in Small Firm Strategic Planning</u>**», **<u>Academy of Management Journal</u>**, March 1982, PP. 80-93.

مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة، باختلاف الهيكل التنظيمي الموجود في هذه المؤسسات (بسيط أو وظيفي) يتراوح بين مستوى إستراتيجي واحد ومستويين استراتيجيين:

<u>أولا:</u> الإدارة الإستراتيجية وفق مستوى واحد: كما هو حال المؤسسة التي تنشد رسالة محدودة، فنجدها توقع مسؤولية إدارة استراتيجياتها في أقسام محدودة أو مساحات وظيفية لتحقّق رسالتها من خلال ذلك القسم أو الوظيفة.[1] فإذا كانت المؤسسة الصغيرة تقدّم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.[2]

<u>ثانيا:</u> الإدارة الإستراتيجية وفق مستويين: وهنا يختلف الكتّاب في تحديد وتسمية هذين المستويين الإستراتيجيين، وفق ما توصلنا إليه، كما يلي:

1- في المؤسسات الصغيرة الحجم والمتكوّنة من عمل واحد عادةً، ولو بخطوط إنتاجية متعدّدة، نجد مستويين للإستراتيجية، حيث:[3]

- ✓ مستوى استراتيجية المؤسسة ككل ومستوى الأعمال في مستوى واحد،
- ✓ مستوى الإستراتيجيات الوظيفية.

2- قدّم "نيومان" و "لوغان" (Newman & Logan) مستويين للإستراتيجية للمؤسسات غير المتفرعة، هما:[4]

- ✓ استراتيجية الأعمال،
- ✓ السياسة الوظيفية.

3- في المؤسسات الصغيرة التي يقوم فيها المدير (وعادة هو مالكها) بكل الوظائف بمفرده، وفي هذه الحالة نجد مستويين من الإستراتيجيات:[5]

- ✓ كلية (على مستوى المؤسسة)،
- ✓ وظيفية (على المستوى الوظيفي).

4- أمّا مستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات العائلية الصغيرة فتتكوّن من مستويين استراتيجيين أيضاً، هما:

- ✓ **المستوى الإستراتيجي للعائلة:** حيث يجب على العائلة بأكملها أن تحدّد بيان بالمهمات أو العقائد والتي تقوم بتعريف أسباب ارتباطها بالمؤسسة. وتستطيع العائلة أن تبدأ في خلق رؤية موحّدة للمؤسسة من خلال مشاركة الأولويات، ومشاركة نقاط القوة والضعف ومساهمة كل عضو من العائلة في العمل في المؤسسة. وسوف تتضمن تلك الرؤية الأهداف الشخصية والأهداف المهنية. وإحدى

([1])- شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص. 225. ..
([2])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 34.
([3])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 43.
([4])- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص. 270. **نقلاً عن:** Newman W. H. & Lgan J. P., **Strategy and Central Management**, 8ed, (Cinneinnati : South-Western, 1981), PP. 332-366.
([5])- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، (قسنطينة – الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م)، ص. 151.

النقاط التي يجب وضعها في الإعتبار هي كيفية تحديد الأولويات الخاصة بالعائلة والخاصة بالمؤسسة (يجب معرفة من يأتي في المقام الأول العائلة أم المؤسسة؟ فالجواب سيؤثّر حتماً على الخطط) والخيار الأمثل هو خدمة كلاً من العائلة والمؤسسة باعتدال بقدر الإمكان، وفي ظل هذا الخيار، يتم اتخاذ كل القرارات التي تؤدي إلى تحقيق كلاً من أهداف العائلة وأهداف المؤسسة.[1]

✓ **المستوى الإستراتيجي للمؤسسة:** إنّ التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العائلية يتطلّب دمج القضايا التي تخصّ العائلة (مثل: ما هي الأهداف الشخصية والعملية التي تخصّ أفراد العائلة؟ ما هي مهمة العائلة؟ كيف تتصوّر المؤسسة في المستقبل؟ وهل سيعمل أفراد العائلة بالإدارة أم سيكونون أعضاء غير فاعلين؟....إلخ). إنّ الإجابة على تلك الأسئلة من شأنها أن تؤثر على استراتيجية العمل، ويجب العمل على حلّها قبل البدء في التخطيط الإستراتيجي.[2]

ويتضمّن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة العائلية:[3]

* تقييم عملية التشغيل الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة والموارد) لتحديد نقاط القوة والضعف والتي من شأنها أن تساند أو تعيق تلك الإستراتيجية.

* تقييم البيئة الخارجية الحالية المحيطة بالعمل (العوامل الإقتصادية والتكنولوجية، والإجتماعية، والسياسية) التي تؤثّر على العمل، لإعداد قائمة بالفرص المتاحة للمؤسسة، وقائمة أخرى بالمخاطر.

* إعداد قائمة أهداف المؤسسة وأهداف العائلة.

* وضع الإستراتيجيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.

* تطوير خطوات عملية لتنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الخامس: وضع التسويق الإستراتيجي بحسب المستويات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة

تكون قرارات التسويق الإستراتيجي بحسب مستويات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة كالتالي:

أولا: على مستوى المؤسسة الصغيرة ذات المستوى الإستراتيجي الواحد: حسب "كوتلر" و "أرمسترونغ" (Kotler & Armstrong) فإنّه إذا كانت المؤسسة صغيرة جدّا يمكن أنْ يؤدي شخص واحد كل أعمال الأبحاث، والبيع، والإعلان، وخدمة العميل، وأعمال التسويق الأخرى. ومع توسّع المؤسسة، تتواجد إدارة التسويق لتخطيط أنشطة التسويق، وتنفيذها.[4]

ثانيا: على مستوى المؤسسة الصغيرة ذات مستويين إستراتيجيين:

- والمستوى الأول هو مستوى اعتبار استراتيجية المؤسسة ككل ومستوى الأعمال في مستوى واحد، حيث يهتم التسويق الإستراتيجي بالمنتوج المقدّم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة.

([1])- نانسي أبتن، المرجع السابق، ص ص. 15-16.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 12-13.
([3])- المرجع نفسه، ص ص. 13-15.
([4])- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص. 149.

- أما المستوى الثاني فهو مستوى وظيفة التسويق، والتي تهتم بتحليل الفرص والتهديدات، مع وضع خطط عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثالث: التداخل والتفاعل الإستراتيجي بين المؤسسة والتسويق

من خلال ما سبق من التطرق مستويات الإدارة وأنظمتها والمستويات الإستراتيجية يمكن اعتبار إستراتيجية التسويق أحد أركانها الأساسية، ويمكننا اكتشاف هذا الإعتبار بالتعرّف على التسويق كقوة دافعة للمؤسسة طبيعة التداخل والتفاعل الإستراتيجي بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي عموماً، وخاصة من خلال دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وعلاقة التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالتخطيط الإستراتيجي، والتعرّف على طرق التخطيط الإستراتيجي التسويقي، ومشكلاته بالمؤسسة خصوصاً.

الفرع الأول: التسويق كقوة دافعة للمؤسسة

إن تركيز المؤسسة على التسويق ومهاراتها التسويقية الخاصة لا يعني أن هذا التسويق وهذه المهارات التسويقية هي القوّة الدافعة. إذ أنّه على مدى سنوات كانت شركة "كوكا كولا" (Coca Cola) معروفة بقدرتها على التسويق على المستوى العالمي، ومع ذلك كانت قوّتها الدافعة هي المنتجات المقدّمة.[1] فبصرف النّظر عن قوّة مركز التسويق أو ضعفه فإنّ التسويق يكون القوّة الدافعة فقط إذا كان يحدّد مجال المنتجات والأسواق.

والمؤسسة التي تكون قوّتها الدافعة هي التسويق ومهاراتها التسويقية، سوف تتحرّك بأفضل مهاراتها التسويقية كمداومتها على تحسين أنشطتها المتعلقة بإنتاج قيمة للعملاء، وسوف تركّز هذه المؤسسة على خلق الإخلاص والوفاء لدى هؤلاء العملاء لمنتجاتها، وتجتهد في خلق وبناء علاقات قوية دائمة أو طويلة المدى مع عملائها الحاليين. وعندما تكون القوة الدافعة للمؤسسة هي المهارات التسويقية فلا يعني هذا بالضرورة أنها تنقصها الجودة لمنتجاتها. والواقع أنّه يمكن أنْ نجد بعضاً من أفضل منتجات المؤسسة قُدِّمت بفضل المهارات التسويقية.

وتجدر الإشارة هنا إلى عدم الخلط بين المجال الإستراتيجي لإحتياجات السوق وبين وظيفة التسويق. وكوْن مؤسسة ما تركّز على وظائف التسويق مثل الإشهار ودراسة السوق والدعاية لا يعني أن احتياجات السوق هي القوة الدافعة لها. فالتسويق هام بالنسبة لأيّ مؤسسة بصرف النّظر عن القوّة الدافعة لها، ومع ذلك فإنّ احتياجات السوق لا تحدّد المنتجات إلا في بعض المؤسسات.[2]

الفرع الثاني: دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

يعتبر "جاك ترو" (Jack Trout) أن الإستراتيجية الفعّالة للمؤسسة غالباً ما تفشل بدون تسويق متكيّف مع عالم جدّ تنافسي، لأنّ التسويق هو محرّك كل الأنشطة التجارية. ولهذا فهو يرى بأنّ

(1)- بنيامين ب تريجو و جون و. زيمرمان، المرجع السابق، ص. 94.
(2)- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص. 94.

التسويق هو الذي يجب أن يوجّه استراتيجية المؤسسة، لأنّ الإستراتيجية هي ما تقوم به المؤسسة باعتبارها متميزة، وما تقدّمه من أحسن الوسائل لمعرفة العملاء ونظرتهم.[1]

ويلعب التسويق دوراً هاماً في التخطيط الإستراتيجي. فبداية يمدّ التسويق المؤسسة بالفلسفة التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي وهي مفهوم التوجّه بالسوق.[2] إن دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتّضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المؤسسة يقدم التسويق فلسفة توجيه "المفهوم التسويقي" التي تقترح على إستراتيجية المؤسسة العمل حول بناء علاقات مربحة مع القطاعات المستهدفة.[3] وممّا سبق يمكن الوصول إلى نتيجة مهمّة تحدّد علاقة التسويق برسالة المؤسسة وذلك باعتبار المنتوج من الناحية التسويقية مركّب من سلع مادية وخدمات غير مادية هدفها توفير الإشباع لحاجات المستهلك، في حين تقوم رسالة المؤسسة بمعرفة كيفية إشباع هذه الحاجات من وجهة نظر العملاء.[4]

ومن ناحية أخرى فإنّ التسويق يوفّر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها والمنتجات والمنافسين والفرص التسويقية المتاحة، وأيضاً التهديدات التي تواجه المؤسسة وتساعد هذه المعلومات في إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. وفي المقابل فإنّ التخطيط الإستراتيجي يحدّد لنا الدور الذي سيلعبه التسويق مع باقي الإدارات الأخرى في تنفيذ هذه الخطط.[5]

ممّا سبق نلاحظ أنّ التسويق يلعب دوراً معلوماتياً سابقاً في تخطيط مختلف مجالات الأنشطة، ويضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. ومن أجل ذلك هناك تداخل كبير بين الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وبين إستراتيجية التسويق، حيث يركّز التسويق على احتياجات المستهلك وقدرة المؤسسة على الوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق الهامة. ولهذه الإعتبارات يعتبر التسويق مرحلة في رسالة المؤسسة وأهدافها. معظم إستراتيجية التخطيط في المؤسسة تتعامل مع متغيرات السوق وهي (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) ولذا فإن التسويق يلعب دوراً هاماً في تطوير إستراتيجية المؤسسة وخططها في عدة محاور هي:[6]

- إن التسويق يعتبر مرشداً لوضع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة حيث أن إستراتيجية المؤسسة تركز للحصول على الميزة التنافسية في ظل أهمية شرائح العملاء.
- إن التسويق يعطي المدخلات للتخطيط الإستراتيجي بما يستفيد منه المخططون في تحديد الفرص التسويقية والتنبؤ بالسوق في المستقبل للوصول إلى الميزة التنافسية.
- تساهم إدارة التسويق في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي الكليّ للمؤسسة.

([1])- Jack Trout, **L'Essentiel de la Stratégie**, Traduit de l'anglais: Larry Cohen, Village Mondial, Pearson Education, Paris-France, 2004, PP. 2 & 4..

([2])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 87.

([3])- سامية لحول، **"التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، (أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، غير منشورة، 2008/2007م)، ص. 82.

([4])- المرجع نفسه، ص. 84. **نقلاً عن:** Michel Marchesney**, Management Stratégique**, (Paris- France: Eyrolles, 1995), P. 79.

([5])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص. 87.

([6])- أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين**، (القاهرة- مصر: دار قباء، 2001م)، ص. 60.

ومن أجل ذلك يرى كل من "كوتلر" و "أرمسترونج" (Ph. Kotler & G. Armstrong) أنّ التسويق يلعب دوراً رئيسياً في التخطيط الإستراتيجي بعددٍ من الطرق:[1]

- **أولاً**، يقدّم التسويق فلسفة توجيه – مفهوم التسويق – التي تقترح أنّ استراتيجية المؤسسة يجب أن تدور حول بناء علاقات مربحة مع مجموعات المستهلكين المهمّة.
- **ثانياً**، يقدّم التسويق مدخلات للمخطّطين الإستراتيجيين عن طريق المساعدة في تعريف فرص السوق الجذّابة، وعن طريق تقويم إمكانية المؤسسة في الإستفادة منها.
- **أخيراً**، في وحدات الأعمال الفردية يصمّم التسويق استراتيجيات للوصول إلى أهداف الوحدة. فبعد تحديد أهداف الوحدة، تصبح مهمة التسويق تأديتها بربحية.

ورغم أنّ التسويق يلعب دوراً رائداً إلا أنّه يمكن أن يكون شريكاً فقط في جذب العملاء، والإحتفاظ بهم، ونموهم. وبالإضافة إلى إدارة علاقة العميل، يجب أنْ تمارس إدارة التسويق إدارة علاقة الشريك أيضاً. فيجب أنْ تعمل بتعاونٍ وثيقٍ مع الشركاء في أقسام المؤسسة الأخرى لتكوين سلسلة قيمة فعّالة، والتي تخدم العميل. وأكثر من هذا، يجب أنْ تشارك بفعالية مع مؤسسات أخرى في نظام التسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة ممتازة تنافسياً.

الفرع الثالث: ارتباط التخطيط الإستراتيجي التسويقي بعمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

إنّ خطة التسويق تحتوي على:"بيان بالغرض من المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (S.W.O.T) والأهداف التسويقية وإستراتيجيات وبرامج التسويق"[2]، أمّا التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو:"الاستغلال المنظَّم للموارد التسويقية في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية، فهو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"[3]، ولذلك فهناك علاقة تربط التخطيط الإستراتيجي التسويقي بعمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، نشير إليها في الجدول التالي:

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الأول، المرجع السابق، ص ص. 131-132.
([2])- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص. 455.
([3])- المرجع نفسه، ص. 31. و ص. 379.

الجدول رقم (8): علاقة التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية: المراجعة الإدارية	الخطوة الثالثة: وضع الأهداف والإستراتيجيات	الخطوة الرابعة: الخطط الفرعية	الخطوة الخامسة: الخطة المتكاملة للمؤسسة
الأهداف المالية للمؤسسة	*** المراجعة التسويقية (تسويق).** * مراجعة الإنتاج (تحليل القيمة والنوعية، التطور الهندسي، دراسة العمل، مراقبة جودة العمالة، المواد، استغلال الوحدات والمساحات، تخطيط الإنتاج، المصانع). * المراجعة المالية (الدائن والمدين، تدفق النقدية، مراقبة الميزانية، تخصيص الموارد، التكاليف الاستثمارية طويلة الأجل...الخ). * مراجعة الأفراد (الإدارة، القدرات الإدارية والفنية...الخ).	*** أهداف واستراتيجيات التسويق.** * أهداف واستراتيجيات الإنتاج. * أهداف واستراتيجيات التمويل. * أهداف واستراتيجيات الأفراد.	*** خطة التسويق** * خطة الإنتاج * خطة التمويل * خطة الأفراد	موضوعات خطة المؤسسة وتشمل: (**أهداف وإستراتيجيات** الإنتاج و**التسويق**...الخ، حسابات الأرباح والخسائر لفترة طويلة وقوائم الدخل والميزانية...).

المصدر: مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، المرجع السابق، ص.53.

فحسب "مالكولم هـ.ب. ماكدونالد" الخطوات الخمسة هي:[1]

<u>أولا:</u> نقطة البداية تكون عادة بياناً **بالأهداف المالية للمؤسسة** خلال فترة تخطيط طويل الأجل والتي عادةً ما يعبّر عنها بالأرباح قبل الضرائب أو العائد على الاستثمار، وتتحدّد هذه الفترة بناءاً على طبيعة الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة (3 سنوات).

<u>ثانيا:</u> الخطوة الثانية هي **المراجعة الإدارية**، حيث أن المراجعة الشاملة للموقف خاصّة في مجال التسويق تساعد المؤسسة على تحديد ما إذا كان لديها القدرة على تحقيق أهدافها المالية طويلة الأجل بمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية أم لا، وأيّ فجوة يتم اكتشافها يمكن علاجها من خلال الأساليب المختلفة المتعلقة بتطوير المنتوج أو التوسع في الأسواق.

<u>ثالثا:</u> المرحلة الثالثة وهي **مرحلة وضع الأهداف والإستراتيجيات** وتعد من أصعب وأهمّ عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أنها مرحلة إذا لم يتم القيام بها على الوجه الصحيح، فإن كل ما بعدها سوف يكون عديم القيمة، والنقطة المهمة التي يجب التركيز عليها في هذه المرحلة من دورة التخطيط هي التوصل إلى حل وسط بين ما تطلبه أقسام المؤسسة المختلفة ومابين ما هو ممكن التطبيق فعلاً، مع الأخذ في الإعتبار جميع العوائق التي تعترض المؤسسة، فليس من مصلحة المؤسسة مثلاً وضع هدف للدخول في سوق جديدة إذا لم يكن لديها الطاقة الإنتاجية الكافية لتغطية

[1]- المرجع نفسه، ص ص. 53-54.

احتياجات ذلك السوق أو إذا لم يكن لديها رأس المال الذي يمكن استثماره في الإضافات الضرورية لزيادة الطاقة الإنتاجية (وضع الأهداف والإستراتيجيات لـ 3 أو 5 سنوات قادمة).

رابعا: الخطوة الرابعة هي إعداد خطط مفصلة (لسنة واحدة) بحيث تتضمن المسؤوليات والوقت والتكاليف اللازمين لتنفيذ أهداف السنة الأولى، هذا بالإضافة إلى وضع الخطوط العريضة لخطط السنوات القادمة.

خامسا: دمج الخطط في الخطة العامة للمؤسسة، وهذه تشمل الخطط المختلفة لأرباح وخسائر وقوائم الميزانية وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة طويلة الأجل، ويجدر بنا في هذه المرحلة ملاحظة أن أحد الأغراض الأساسية لخطة المؤسسة هو إيجاد نظرة طويلة الأجل لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، مع الأخذ بالاعتبار توقيعات المساهمين، والاتجاهات البيئية، واتجاهات الأسواق والاستهلاك، بالإضافة إلى كفاءة المؤسسة كما تبينها المراجعة الإدارية.

الفرع الرابع: طرق التخطيط الإستراتيجي التسويقي

هناك طرق متعدّدة لبدء التخطيط في المؤسسة، واستخدام إحداها لا يعني الإستغناء عن الطرق الأخرى. كما أنّ اختيار طريقة من الطرق مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل، وكذلك ببيئة المؤسسة، وبهذا يمكن للمؤسسة أنْ تغيّر الطريقة المستخدمة إذا ما اضطرت لذلك.[1]

ووفق المدخل التنظيمي للتخطيط الذي يشير إلى: من أين يبدأ التخطيط من أعلى إلى أسفل، أم من أسفل إلى أعلى؟ (Top Down Versus Bottom Up).[2] فإنّ إدارة التسويق تتبع واحدة من ثلاثة طرق لوضع الخطة التسويقية، بالإضافة إلى طريقة فريق التخطيط، هي:

أولا: التخطيط التسويقي من أعلى إلى أسفل (Top- Down Planning): أي أنّ الإدارة العليا تقوم بتحديد الأهداف والخطوط العريضة للخطط الرئيسية وتترك لإدارة التسويق وفروعها تصميم وبناء الخطط في ضوء الأهداف والخطوط العريضة الموضوعة. فهنا تتولى الإدارة العليا المسؤولية الكاملة لتحديد الأهداف ووضع الخطط التسويقية لكلّ المستويات الإدارية الدنيا.[3] على اعتبار أن الأفراد والعاملين في المستويات الدنيا ليسوا في موقع يسمح لهم برؤية الكثير، ومع ذلك أوضحت بعض الدراسات أن التخطيط كلما يأتي من أعلى إلى أسفل كلما كانت الخطة غير دقيقة.[4]

والشكل التالي يوضح هذا النوع من التخطيط:

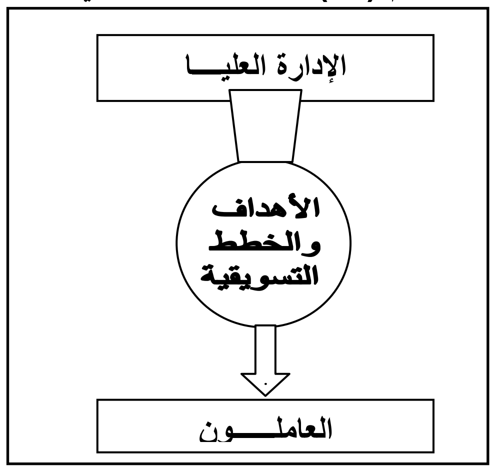
([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 58.

([2])- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، (الإسكندرية-مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م)، ص. 249.

([3])- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة... خطوة**، ط1، مكتبة رجال الأعمال، (القاهرة- مصر: مطابع المكتب المصري الحديث، 1993م)، ص. 41.

([4])- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م)، ص. 214.

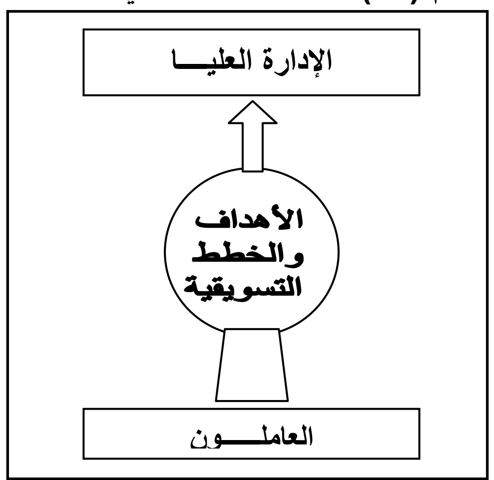
الشكل رقم (43): التخطيط التسويقي من أعلى إلى أسفل



المصدر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة...خطوة**، المرجع السابق، ص. 42.

__ثانيا:__ التخطيط التسويقي من أسفل إلى أعلى (Botton- Upplanning): هنا تقوم إدارة التسويق بإعداد أهدافها وخططها الخاصة بها على أساس تصوّر أفضل ما تستطيع القيام به ممن وجهة نظرها، وترسلها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.(1) ويمكن مراجعة حكم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر من مرة عندما يصل إلى المستويات العليا. ويعتمد هذا النوع من التخطيط على المبدأ الذي يقول بأنّ المنفّذين يجب أن يشتركوا في إعداد الخطة. ولقد وجد بالتجربة أن هذه المشاركة في التخطيط، تدفع المشاركين إلى بذل جهد أكبر لتنفيذ الخطة حتى يحكم عليها بالنجاح.(2) والشكل التالي أدناه يوضح هذا النوع من التخطيط:

الشكل رقم (44): التخطيط التسويقي من أسفل إلى أعلى



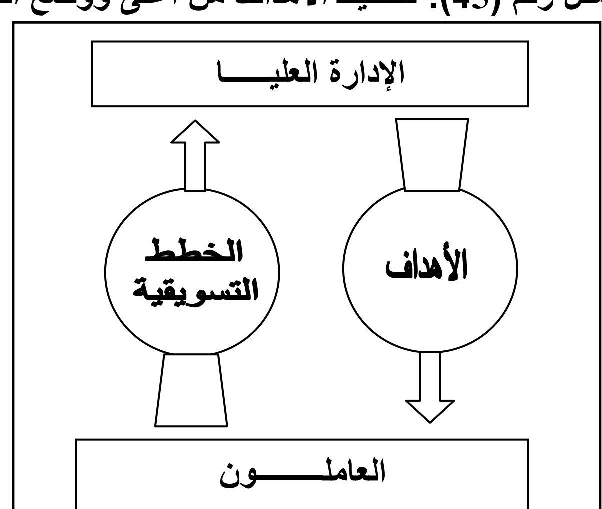
المصدر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة...خطوة**، المرجع السابق، ص. 42.

(1)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة... خطوة**، المرجع السابق، ص. 42.
(2)- محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص. 214.

إن مبدأ التخطيط التسويقي من أسفل إلى أعلى مبدأ بسيط يعني العمل انطلاقاً من التفاصيل (Détail) للوصول إلى نحو العام (Général)، وانطلاقاً من المدى القصير للوصول إلى المدى الطويل.[1]

ثالثا: تخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط من أسفل (Goals Down- Plan Upplanning): وهذه الطريقة هي الشائعة والأكثر استخداماً في معظم المؤسسات، وفيها تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالتها وأهدافها، ثم تقوم إدارة التسويق بوضع وتطوير خططها التسويقية لتحقيق الأهداف. وبعد أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الخطط واعتمادها، فإنّها تصبح الخطة التسويقية الرسمية.[2] والشكل التالي أدناه يوضّح هذا النوع من التخطيط:

الشكل رقم (45): تخطيط الأهداف من أعلى ووضع الخطط من أسفل



المصدر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة...خطوة**، المرجع السابق، ص. 43.

رابعا: فريق التخطيط (planning Team): تستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة، والتي يغلب عليها المركزية، كما تستخدم أيضاً في المؤسسات الكبيرة، حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخطّطين يقدّمون له الخطط المكتوبة ثمّ يقوم بعقد سلسلة من الإجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط، ويمكن لهذه الطريقة أن تكون من الطرق الناجحة إذا كانت هناك علاقات جيّدة وتفاهم بين فريق المخطّطين من جانب وبين الرئيس من جانب آخر، أمّا إذا كان الرئيس أوتوقراطي السلوك فإنّ النتائج المرجوّة من هذه الطريقة قد لا تحقّق أهدافها.[3]

الفرع الخامس: مشكلات التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالمؤسسة

هناك صعوبات ومشكلات لنظام التخطيط الإستراتيجي التسويقي، تتمثل أهميتها فيما يلي:

أولا: الإخفاق في دمج التخطيط الإستراتيجي التسويقي في نظام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة: يصعب البدء في نظام تخطيط إستراتيجي تسويقي في غياب نظام تخطيط إستراتيجي

(1)- Ibid, P. 85.

(2)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، المرجع السابق، ص. 43.

(3)- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 60-61.

شامل ومتكامل للمؤسسة يتزامن ويتوافق معه، وما لم يتم استخدام إجراءات ومعايير في نظام التخطيط الإستراتيجي التسويقي مشابهة لتلك التي تستخدم في وظائف المؤسسة الرئيسية الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والأفراد، فإن الخلافات والتعارض بين هذه الوظائف سوف يظهر على السطح، ومن ثم لابدّ من إجراء بعض التسويات والتنازلات بين هذه الوظائف. ويجب أن يتم إجراء هذه التسويات في ظل فهم متكامل لحقيقة وظائف المؤسسة المتعددة وللبيئة الداخلية للمؤسسة (من حيث نقاط القوة والضعف) والخارجية (من حيث الفرص والمخاطر)، ولذلك حتى تتم الموازنة بين ما هو مطلوب تطبيقه وبين ما هو ممكن التطبيق في الواقع.[1]

إن نقص مشاركة بعض الوظائف والإدارات الرئيسية في المؤسسة (مثل أقسام الإنتاج والهندسة) في عمليات التخطيط تعد إحدى مشكلات المؤسسات التي يوجد فيها إما فصل لعمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والتخطيط الإستراتيجي التسويقي، أو تلك التي يكون فيها التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو نظام التخطيط الإستراتيجي الرسمي الوحيد في المؤسسة. ونظراً لأن دمج عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي في نظام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يعدّ من المفاتيح الأساسية للنجاح فإن عملية فصل نظام التخطيط الإستراتيجي التسويقي عن غيره من أنظمة التخطيط الإستراتيجية تكون له نتائج سلبية على أعمال المؤسسة.

ولكن عندما يكون التسويق النشاط الأساسي كما في منشآت صناعة المنتجات سريعة النمو، فإنه يمكن البدء بنظام تخطيط إستراتيجي تسويقي منفصل عن أنظمة تخطيط إستراتيجية لأقسام المؤسسة الأخرى، والدلائل تشير إلى أنه عندما يحدث ذلك فإن الوظائف الأخرى للمؤسسة سوف تتبع بسرعة هذا الخط وتضع أنظمة تخطيطية إستراتيجية خاصة بها، وخاصة عندما يلاحظ المدير العام الإيجابيات التي تم الحصول عليها من نظام التخطيط الإستراتيجي التسويقي.[2]

<u>ثانيا:</u> فصل تخطيط العمليات (التخطيط التكتيكي أو التشغيلي) عن التخطيط الإستراتيجي: على الرغم من أن هناك أعدادا كثيرة من المؤسسات لديها توقعات بعيدة المدى إلى أنه في أغلب الحالات نجد أن هذه التوقعات مفصولة تماماً عن نشاط التخطيط قصير المدى والذي يأخذ في العادة أشكال التنبؤ والميزانيات التقديرية.

وإن عملية الفصل بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط العمليات لها من يؤيدها من الكتاب في هذه المجال، والذين يرون أن التخطيط الإستراتيجي هو شيء مختلف ومنفصل تماماً عن تخطيط العمليات. وفي الحقيقة فإن العجز الشديد عن تقدير هذا الإختلاف يقود إلى سوء الفهم الذي يمنع التخطيط من أن يكون جزءاً مهماً في النظام الإداري للمؤسسات، ولا يزال هذا الفصل الواضح بين التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى – من وجهة نظر **"مالكولم هـ.ب. ماكدونالد" -** هو السبب الرئيسي للمشكلات التي يعاني منها المديرون في المؤسسات التي أجرى عليها البحث. كما أن

([1])- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص ص. 94-95.
([2])- المرجع نفسه، ص. 95.

عدم أخذ الإدارات التشغيلية في اعتبارها بدائل أخرى لأعمالها الحالية هو نتيجة لفشل الخطط طويلة المدى عن اجتياز الاختيار الصعب بين التركيز على العمليات الحالية أو على الأعمال المستقبلية.[1]

إن الفصل التام بين تخطيط العمليات (التخطيط قصير المدى) وبين التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى) يعد خاصية بارزة لكثير من المؤسسات ذات الأنظمة غير الفعّالة. وفي كثير من الأحيان نجد أن الخطط الإستراتيجية طويلة المدى يتم وضعها عن طريق استقراء الاتجاهات الماضية (مثل إتجاهات المبيعات) ومن ثَمَّ يرسم خط مستقيم في الغالب يكون امتداد لهذه الاتجاهات، ويقوم بإعداد هذه الخطط موظفون لا علاقة لهم بالعمليات التنفيذية مثل مخططي المؤسسة، لذا نجد أن نتائج الخطط غالباً لا تمت بصلة إلى التفاصيل التشغيلية والخطط القصيرة المدى.

وهذا النوع الفصل بين الخطط الإستراتيجية وخطط العمليات له تأثيرٌ كبيرٌ في إحجام المديرين التنفيذيين عن التفكير الإستراتيجي، ولذلك فإنه ما لم يتم إعداد الخطط الإستراتيجية بناءاً على تحليلات إستراتيجية جيدة، وبواسطة موظفين ناجحين، وبمشاركة الإدارات التنفيذية، فإن هذه الخطط لن تكون الأساس المنطقي والمقبول لقرارات المؤسسة وفي الوقت نفسه فإن خطط العمليات سوف تكون رؤيتها ضيقة اتجاه المستقبل ولن تساهم بشكل فعال في القرارات التي يجب اتخاذها اليوم لضمان المستقبل. ومن هنا فإن تخطيط العمليات يجب أن يكون جزءاً من عمليات التخطيط الإستراتيجي والعكس صحيح. وفي الواقع فإنه من المستحسن إتمامها معاً بواسطة المديرين أنفسهم وباستخدام المعلومات نفسها متى أمكن ذلك.[2]

يجب أن تكون الخطة التفصيلية للعمليات بمثابة السنة الأولى من الخطة الإستراتيجية طويلة المدى، كما يجب تشجيع المديرين التنفيذيين على استكمال تصوراتهم طويلة المدى في الوقت نفسه الذي يؤدون فيه تصوراتهم القصيرة الأجل، وميزة هذا الأسلوب أنه يشجع المديرين على التفكير بالقرارات التي يجب أن تتخذ في خطة السنة الحالية لتحقيق التصورات المرسومة على المدى الطويل.[3]

<u>ثالثا:</u> تفويض التخطيط للمخطِّط: عادة ما يتم هذا التفويض في حالة التخطيط الشامل للمؤسسة عنه في حالة التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وعلى الرغم من أن هناك أنواعاً من عمليات التخطيط للمؤسسة تتم في المكاتب الرئيسية لها (دون الفروع) بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي التسويقي، فإنّنا نلاحظ أنّ هناك فصلاً بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ممّا يترتّب عليه تفاقم عملية فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي يشجّع التفكير قصير المدى في الإدارات التشغيلية.[4]

([1])- المرجع نفسه، ص. 93.
([2])- المرجع نفسه، ص. 94.
([3])- المرجع نفسه، ص. 94.
([4])- المرجع نفسه، ص ص. 95-96.

والآراء الواردة في أدبيات التخطيط ترى أنّ مهمة المخطِّط الأساسية هي التنسيق في عملية التخطيط وليست المبادرة في وضع الأهداف والإستراتيجيات. ومن هنا يتّضح أنّه ما لم تتوفر القدرة والرغبة عند المديرين التنفيذيين للمساهمة والتعاون في وضع الخطة، فإنّ المخطِّطين لن يتمكنوا من وضعها بمفردهم. وفي كثير من المؤسسات الكبيرة نجد أنّه يتم تعيين شخص في المكتب الرئيسي للمؤسسة تحت مسمّى مدير التخطيط التسويقي، ويكلّف بالتعامل مع مثل هذه المشكلات الجديدة والمربكة. ومن مهام هذا المدير الأساسية تصميم النظام التخطيطي والتنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة، كما يتوقّع منه كذلك صياغة الأهداف والإستراتيجيات العامة للإدارة، ممّا يزيد العبء عليه فيضطرّ إلى القيام بعمليات تخطيط كثيرة جداً ليس من المستغرب أنْ تكون عديمة الفائدة، وخاصّة إذا كان هناك نقص في المهارات الإدارية لدى المخطِّط، وعدم تنسيق في هيكل المؤسسة التنظيمي، الذي بدوره يؤدي إلى إحباط مساعي المؤسسة التسويقية.[1]

ومن واقع دراسة **" مالكولم هـ.ب. ماكدونالد"** فإنّ هناك حقيقتان مهمتان هما:[2]

أ- إن مدير التخطيط التسويقي (كمصمِّم وصاحب مبادرة في أنظمة التخطيط التسويقي) يكون في وضع حسّاس يحتاج معه إلى الحنكة في مواجهة كل من الإدارات العليا والإدارات التنفيذية، ومن الواضح أنه ليس لدى جميع المديرين الفهم للدور الحقيقي للتخطيط بل يطلبون من المخطِّط نتائج غير واقعية، لذا فإن المخطِّط لا يستطيع أن يعمل بكفاءة ما لم يكن هناك فهم كامل وتعاون ومشاركة الإدارة العليا.

ب- يحتاج مدير التخطيط التسويقي إلى المبادرة لإحداث تغييرات في سلوك الإدارة، وهذه التغييرات سوف تتم مقاومتها بقوة من قبل المديرين الآخرين لأنها تؤثر على توزيع موارد المؤسسة وعلى سلطات ومسؤوليات المديرين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذا فإنه ليس من المستغرب أن يصاب المخطِّط بالإحباط وعدم الفعالية، وهذه تعد مشكلة أساسية وخاصة في المؤسسات الكبيرة، أما المشكلات التي عادة ما تثار من قبل مدير التخطيط التسويقي فتكون ناتجة عن عجز الإدارة العليا عن إعطائه تصوراً عاماً للإستراتيجيات، بسبب عدم قيامها بمثل هذا العمل في الماضي.

وحينما تضغط قوى السوق المختلفة على المؤسسة، وتظهر إلى السطح المشكلات الكبيرة الناتجة عن غياب التخطيط الإستراتيجي التسويقي، ومع عدم رغبة الإدارة العليا في المشاركة وإحداث مثل هذه التغييرات، فإنه ليس باستطاعة المخطِّط عمل الكثير اتجاه هذه المشكلات، وهذا يدعونا إلى إثارة السؤال مرة أخرى عن الدور الأساسي للمدير العام فيما يتعلق بجميع أعمال التخطيط الإستراتيجي التسويقي، فبدون الدعم والتفهم الكامل لأهمية تنفيذ نظام فعال للتخطيط الإستراتيجي التسويقي، لن يكون هناك مجال لنجاح الأعمال التي يؤديها المخطط أو الإدارات التنفيذية.

([1])- المرجع نفسه، ص. 96.
([2])- المرجع نفسه، ص. 97.

رابعا: دعم ضعيف من الرئيس ومن الإدارة العليا: بما لاشك فيه أنه إذا لم يكن لدى الرئيس أو المدير العام رؤية واضحة عن مدى الحاجة إلى نظام تخطيط إستراتيجي تسويقي حيث يتفهمه ويبدي اهتماماته ودعمه لهذا النظام، فإنه من المستحيل على مدير التسويق التشغيلي أن يبادر بأيّ إجراءات يمكن استخدامها بشكل فعّال. وهذا ينطبق تماماً على المؤسسات التي تكون مبنية على أساس التخصص أو التقسيم الإداري، فمدير التسويق فيها يصبح غير مسؤول مسؤولية مباشرة عن الربحية، كما أنه ليس له صلاحيات إدارية واسعة. وفي مثل هذا الوضع يصبح من السهولة على مديري الأقسام الأخرى أن يتسببوا في بعض المشكلات وصنع بعض الصعوبات التي قد يكون من أكثرها خطورة تجاهل الإجراءات الجديدة بالكامل.

إن الدور الأساسي الذي يجب أن يلعبه الرئيس والإدارة العليا في عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي يعد إحدى النقاط الأساسية في هذا الموضوع، وذلك لأن الأفراد هم الذين يجعلون النظام يعمل، وعند الرغبة في تصميم وتنفيذ النظام فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار الخصائص أو السمات الشخصية لكل من المؤسسة والأفراد العاملين فيها. لذلك فإن أيّ نظام يجب أن يصمم بالشكل الذي يتناسب مع الأفراد الذين سوف يعملون به، كما يجب أن يأخذ في اعتباره العادات السائدة والمواقف والمهارات، بالإضافة إلى المحددات والقيود التنظيمية، بما أن الرئيس العام والإدارة العليا لهم التأثير الأكبر على هذه العوامل، فإن غياب دعمهم ومشاركتهم لأيّ نظام للتخطيط الإستراتيجي التسويقي سيؤدي إلى فشل هذا النظام في أن يعمل بالشكل المطلوب.[1]

وفي الواقع فإن هناك أدلة عديدة تدعونا إلى الاعتماد بأن المديرين العامين قد يساهمون بشكل أو بآخر في تردي أداء المؤسسة بشكل عام وذلك لسببين هما:[2]

أ- عدم التقدير والفهم لدور التسويق في تكوين إيرادات ذات أرباح جيدة.

ب- عدم فهمهم لكيفية دمج وظيفة التخطيط الإستراتيجي التسويقي مع بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة، فمثلاً هناك عدداً كبيراً من المحاسبين اللذين يحاولون تقليل التكاليف ما أمكنهم ذلك ويطبقون معايير مالية عالمية على جميع المنتجات وعلى كل الأسواق دون تمييز، بغضّ النظر عن النتائج المترتبة على ذلك في المدى الطويل، كما أن هناك مجموعة كبيرة من المهندسين الذين يرون أن التسويق نشاط غير مجد، وأنه مجرّد عمل سهل وبسيط، وهذا بسبب التحيز إلى تخصصاتهم العلمية مما يجعلهم ينظرون إلى المنتوج من منطلق خصائص تقنية ووظيفية فقط ويتجاهلون الأدلة التي تبين أن هذه الخصائص هي جزء مما يشتريه العميل من المؤسسة، لذلك فإنه ليس من الغريب فشل كثير من المؤسسات التي تدار بمثل هؤلاء، لأن التخطيط الإستراتيجي التسويقي معدوم أو على الأقل مهضوم القيمة في هذه المؤسسات.

([1])- المرجع نفسه، ص. 84.
([2])- المرجع نفسه، ص. 85.

خامسا: نقص الدعم الإداري من قبل الإدارات الوسطى والتنفيذية: العداء، وعدم توفر المهارات، ونقص البيانات والمعلومات، وقلة الموارد، وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي، كل هذا يؤدي إلى الفشل في إيجاد الرغبة لدى المديرين في المشاركة في نظام التخطيط الإستراتيجي التسويقي.[1]

المطلب الرابع: العلاقة بين أهداف التسويق وأهداف المؤسسة

قبل أن نناقش مختلف الإستراتيجيات التسويقية، لابدّ من بيان العلاقة بين أهداف التسويق وأهداف المؤسسة، حتى يمكن معرفة وتفسير كيفية وضع الإستراتيجية باعتبارها الكيفية التي يتم إنجاز الأهداف بها من جهة، وكيفية وضع الخطط التسويقية في إطار التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الأول: خطوات وضع الأهداف

يتفق غالبية الخبراء على أن الأسلوب المنطقي لتذليل المهمة الصعبة لرسم ووضع أهداف التسويق، ينبغي أن يتجه من الأعم إلى الأدق، وعلى ضوء ذلك فإن هناك خطوات لذلك تتمثل في:[2]

- **أول ما تخطه** المؤسسة ينبغي أن يكون بياناً عن طبيعة عملها، الذي تنساب منه الأهداف العامة للمؤسسة.

- و**الخطوة الثانية** تنحصر في ترجمة الأهداف العامة إلى محاور نتائج رئيسية، وتلك المحاور ينبغي أن تكون تلك المناطق التي يعدّ النجاح فيها حيوياً للمؤسسة، ومن الأمور التي ينبغي اعتبارها حيوية النتائج، ويمكن أن نذكر منها مسألتي الدخول والتغلغل في الأسواق، وتحقيق نمو المعادلات ونسب المبيعات.

- أما **الخطوة الثالثة** فهي تحديد الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق الأهداف الرئيسية، مثل الأهداف المتعلقة بكمية المبيعات والتوسع الجغرافي وزيادة خطوط المنتجات التي تسوقها المؤسسة، وما شابه ذلك.

ينبغي أن تكون خلاصة هذه العملية هي الأهداف التي تتفق مع الخطة الإستراتيجية والتي يمكن الوصول إليها في حدود الميزانية، والتي تتفق أيضاً مع قوى وحدود واقتصاديات الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

الفرع الثاني: اهتمام المستويات الإدارية بالأهداف

ينصب اهتمام مختلف المستويات الإدارية بالأهداف كما يلي:[3]

أولا: ينصب اهتمام **الإدارة العليا** لأي مؤسسة على الربحية في المدى الطويل.

ثانيا: أما **الإدارة الوسطى** في الهيكل التنظيمي فينحصر اهتمامها في الأهداف التي يتم تعريفها بصورة أكثر تحديداً وتفصيلاً، مثل زيادة المبيعات وحصة المؤسسة في السوق، وكسب أسواق جديدة

([1])- المرجع نفسه، ص. 86.
([2])- المرجع نفسه، ص. 170.
([3])- المرجع نفسه، ص ص. 170-171.

وما شابه ذلك من الأهداف، وهذه الأهداف في الحقيقة ما هي إلاّ جزء من هرم الأهداف التي تقوم عليه المؤسسة، والتي لا يمكن تحقيقها إلاّ إذا تحققت أهداف التسويق وغيرها من الأهداف.

ثالثاً: أما **الإدارة الدنيا أو التنفيذية،** فيكون اهتمامها مُنصباً على الأهداف الأكثر تحديداً وتعريفاً مثل لفت نظر المستهلكين في السوق المستهدف لوجود سلعة جديدة، أو تغيير فكرة معينة للمستهلك كوّنها عن سلعة ما،...إلخ. ومرّة أخرى فإن الأهداف العامة للتسويق يمكن تحقيقها فقط إذا تمّ تحقيق تلك الأهداف والأهداف الفرعية. وواضح أن الأهداف الفرعية في ذاتها، ما لم تكن جزءاً مكملاً لإطار أوسع، تصبح مصدر تبديد للموارد وسوء توجيه لها.

فمثلاً، تحقيق زيادة في المبيعات أمر ممكن في حدّ ذاته، ولكن قد لا تكون هذه الزيادة مجدية إذا ما قورنت بالتكلفة المترتبة عليها، لذا فإنّ مثل هذا الهدف التسويقي لا يمكن أن يكون ملائماً ومناسباً إلاّ داخل إطار أهداف المؤسسة. وفي مثل هذه الحالة يمكن القول بأن زيادة المبيعات في قطاع معيّن من السوق يتطلب إنفاق مزيد من رأس المال في ذلك السوق لتحقيق هذا الهدف، وعندئذ فقد يكون من المقبول توظيف طاقة الإنتاج المتوفرة في قطاعات أخرى من السوق والتي تدرّ ربحاً أكثر في فترة زمنية وجيزة وترك المبيعات تنخفض في قطاعات أخرى. وقرارات كهذه يمكن اتخاذها بسهولة أكثر على ضوء الأهداف الرئيسية للمؤسسة ذات الصلة بجميع النظم الرئيسية فيها. وبالمثل فمن الواجب تحديد أهداف للإعلان مثلاً بحيث تتفق مع أهداف المؤسسة، وأهداف يتم رسمها على هذا النهج تصنع تكاملاً مع العناصر الأخرى التي تكوّن كينونة التسويق وتقود إلى خطة تسويق معينة وثابتة المبدأ إضافة إلى كونها منطقية.[1]

إن هدف المؤسسة – وفي معظم الأحوال – يتم التعبير عنه بلغة الأرباح، حيث أن الربح هو الوسيلة التي ترضي حاملي الأسهم والملاك، ولأنه المعيار العالمي الثابت الذي يمكن تقويم كفاءة المؤسسات من خلاله، وهذا بدوره يؤدي إلى التوظيف السليم للموارد كما يؤدي إلى الإستقرار والتقدم التكنولوجي والإقتصادي. وهذا يعني أن الرغبات التي نصّت عليها المؤسسة مثل زيادة حصتها في السوق، وإيجاد صورة جديدة لها، وتحقيق زيادة في المبيعات بنسب مؤوية معينة...إلخ، هي في الواقع إستراتيجيات بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها وسائل لتحقيق الأرباح. إلاّ أن المؤسسات تميل – من الناحية العملية - إلى العمل بنظام "الأقسام الوظيفية" (Functional Divisions) حيث يكون لكل من هذه الأقسام هويته المنفصلة، حيث يصبح ما تعدّه المؤسسة إستراتيجية في خطتها العامة هدفاً بالنسبة للقسم؛ فعلى سبيل المثال الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، تعد أهدافاً تشغيلية بالنسبة لقسم التسويق، وفي الوقت نفسه تعد الإستراتيجيات على المستوى الأدنى داخل القسم نفسه أهدافاً تشغيلية، بحيث يتم

([1])- المرجع نفسه، ص. 171.

بناء شبكة معقدة من الإستراتيجيات والأهداف المتعلقة بعضها ببعض على جميع المستويات داخل إطار الخطة الإجمالية للمؤسسة.[1]

وفضلاً عن توضيح الفرق بين الأهداف والإستراتيجيات، هناك نقطة مُهمة وهي أنه كلّما اتجهنا إلى أسفل خلال التركيب الهرمي لإدارة المؤسسة كلّما قلّ احتمال أن يحقق الهدف إسهاماً فعالاً لأرباح المؤسسة إلاً إذا اشتق هذا الهدف منطقياً ومباشرة من هدف آخر أعلى مستوى.

الفرع الثالث: الإشتقاق المتبادل للأهداف بين التسويق والمؤسسة

ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ في بعض المؤسسات نجد أن عملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق تنتج أهداف المؤسسة، بينما في البعض الآخر نجد أن أهداف التسويق تشتق مباشرة من الأهداف العامة للمؤسسة، وفي معظم المؤسسات يوجد كِلاَ الوضعين فيقترح التسويق الأهداف للإدارة العليا، وتراجع الإدارة العليا الأهداف التسويقية في ضوء الخطة الإستراتيجية، مما يترتب عليه قبول هذه الأهداف أو تقديم بدائل لها، وتستمر عملية التفاوض هذه إلى أن يتفق رجال التسويق مع رجال الإدارة العليا على أهداف تسويقية محدّدة تتمشى مع **الخطة** الإستراتيجية، ويمكن تحقيقها في ظل الموارد المالية المتاحة، وتكون متناسبة مع نقط القوة وحدود واقتصاديات الوظائف الأخرى في التنظيم. وبالرغم من أن عملية التفاوض هذه تستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً إلاّ أنها تلعب دوراً هاماً في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والتخطيط الإستراتيجي للتسويق.[2]

الفرع الرابع: أبعاد تحديد الأهداف على مستوى إدارة التسويق

لتحديد الأهداف التسويقية على مستوى إدارة وحدة التسويق، فإنه لابدّ لتفهّمها بصورة أوضح أن نقوم بفحص الأبعاد المختلفة للأهداف وفقاً للهرمية التالية:[3]

أولا: الأهداف الرئيسية (Master Objectives): تعتبر هذه الأهداف أساسية وهي طويلة الأجل نسبياً، وتوضّح طبيعة الغرض الرئيسي للمؤسسة، وفيما يلي بعض الأمثلة لتوضيح ذلك النوع من الأهداف:

- أن تكون المؤسسة رائدةً في صناعة ما في بعض الأسواق المختارة.
- أن تجعل المستهلك يشعر برضا مستمر ومتزايد في الأسواق الحالية والجديدة.
- أن تنتج ربحاً مناسباً، بحيث تستطيع أن تدفع عائداً معقولاً لحملة الأسهم وأن توفر الموارد اللازمة للتوسع ولاستقرار المؤسسة في المستقبل.
- أن تُعتبر المؤسسة مواطناً صالحاً في المجتمع الذي تعمل فيه.

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 171-172.
(2)- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص ص. 52-53.
(3)- المرجع نفسه، ص ص. 65-67.

ثانيا: الأهداف التشغيلية (Operational Obtectives): وتشتق هذه الأهداف من الأهداف الرئيسية، وهي ذات طبيعة تنفيذية، وتعتبر هذه الأهداف النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وعادةً ما تعدّ هذه الأهداف أهدافاً قصيرة الأجل، وإحدى خصائصها الهامّة هي قابليتها للقياس؛ أي أن التقدم اتجاه تحقيق هذه الأهداف يمكن التعبير عنه في صورة كمية. وفيما يلي أمثلة لتلك الأهداف:

- زيادة الربحية من 11 % إلى 14 % في خلال السنة المالية القادمة.
- زيادة نصيب المؤسسة في السوق من سلعة معينة من 4 % إلى 6 %.

ثالثا: المهام الوظيفية (Functional Missions): تعتبر المهام الوظيفية أهدافاً تنفيذية أو أهدافاً فرعية تخصصها الإدارة في الوحدة التنظيمية (التسويق) للوحدات التابعة لها. وتعتبر المهام الوظيفية أيضاً قصيرة الأجل، كما أنها محدّدة تحديداً قاطعاً، ويمكن وضعها في صورة كمية. وتدفع هذه المهام الوظيفية الوحدة التابعة لكي تخطط وتنظّم وتعمل بطريقة تؤدي إلى تحقيق هذه المهام... ولا شك أنه توجد علاقة قوية تربط بين الأهداف التشغيلية والمهام الوظيفية. فعندما تفكر إدارة وحدة التسويق في أهدافها فهي في الواقع تفكر في "ماذا تريد تحقيقه كمجموعة؟"، ولكنها عندما تفكر في مهامها الوظيفية فإنها تفكر "فيما ترغب في أن تقوم به الوحدات التابعة لها لكي تتحقق لها في النهاية أهدافها التشغيلية؟". ويجب على المدير أن يأخذ في الاعتبار المهام الوظيفية حتى عند قيامه بإعداد الأهداف التشغيلية لوحدته. والواقع أن الأهداف التشغيلية سيمكن تحقيقها بواسطة الأهداف المخططة للوحدات التابعة، بحيث تقوم كل وحدة تابعة بأداء العمل المخصص لها. وطبيعيا فإنه لن يمكن التوصل إلى الهدف التشغيلي إذا كانت المهام الوظيفية صعبة أو متعذرة التنفيذ من وِجْهَةِ نظر الوحدات التابعة.

المطلب الخامس: الإستراتيجية التسويقية الرئيسية للمؤسسة

قلنا سابقاً أنّ الإسراتيجية للمؤسسة ككل يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا، وهي توضّح ما هي الأعمال أو ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المؤسسة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وتتّسم هذه الإستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ مفهوم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة قد يختلف من مؤسسة لأخرى؛ فالمؤسسة التي تمارس نشاطاً واحداً (Single Bisiness Firm) أو تنتج سلعة واحدة قد تختلف مفهوم الإستراتيجية فيها عن تلك التي تنتج أكثر من سلعة واحدة (Multi Product Firm) أو تمارس عدّة أنشطة. ومن أجل هذا تقوم إدارة القطاع بإعداد الإستراتيجية لتكمل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، علماً أنّه قد تتشابه كثير من إستراتيجيات القطاع مع إستراتيجيات المؤسسة ككل، إلاّ أن إستراتيجيات القطاع تختلف في كونها مصمّمة لخدمة خط منتجات معيّن في سوق معيّنة.

أما الإستراتيجيات الوظيفية (المساعدة) فإنّها تركز على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المالية، الأفراد...إلخ)، حيث يمكن وضع هذه الإستراتيجيات لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك. وإذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات القطاع) إلاّ أنّها تركّز على الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير المالية، مدير الأفراد...إلخ)، مع الأخذ بالحسبان المحدّدات التي تقرّرها إستراتيجيات المؤسسة والقطاع.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية الرئيسية

من أجل ما سبق فإنّ اصطلاح الإستراتيجية الذي يُطلق على خطة عمل للوصول إلى هدف معين، قد يعني معنيين، حيث:[1]

- قد نعطي **الإستراتيجية مدلولاً واسعاً** كأن نقول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ونعني بها كل الجوانب المتعلقة بالتسويق من سوق وسلعة وتوزيع...إلخ.

- أو قد نعطي **الإستراتيجية مدلولاً ضيّقاً**، حيث تعني **الإستراتيجية جانباً واحداً**، وبذلك تكون هناك مجموعة من الإستراتيجيات، وعلى أي حال فإنّه إذا تعدّدت الإستراتيجيات فإنّه يجب أنْ تكون متكاملة ومتناسقة مع بعضها البعض، لأن كل إستراتيجية ستكون معتمدة على الإستراتيجيات الأخرى وفي نفس الوقت مؤثرة فيها. ويعتبر وضع هذه الإستراتيجيات المختلفة معاً للحصول على أحسن تركيبة أو توليفة من أصعب المشاكل التي تواجه الإدارة... وعليه فإن:[2]

- المؤسسات (الصغيرة) التي تنتج عدداً محدوداً من المنتجات أو التي تتميز خطوط إنتاجها بالتجانس الشديد (Homogenous Product Line) تتجه نحو إعداد خطة إستراتيجية واحدة وخطة تسويق واحدة على مستوى المؤسسة ككل.

- أما المؤسسات (الكبيرة) ذات خطوط الإنتاج المتنوعة أو التي تقوم بخدمة أسواق وصناعات متنوعة، مثلها في ذلك مثل المؤسسات ذات التنظيم الوظيفي المتخصّص (أيْ التي يقوم هيكلها التنظيمي على أساس الأقسام المتكاملة) فإنّها تميل إلى وضع الخطط الإستراتيجية وخطط التسويق ثم إدماجها في خطة إستراتيجية رئيسية واحدة.

- وقد تقتصر المؤسسات (الكبيرة) التي تتميز بالتباين الشديد في منتجاتها وأقسامها على إعداد إستراتيجية تسويق لكل قسم دون القيام بإدماج هذه الإستراتيجيات في خطة إستراتيجية رئيسية واحدة.

الفرع الثاني: مضامين إستراتيجية التسويق الرئيسية

تزودنا إستراتيجية التسويق الرئيسية (The Master Marketing Strategy) بحلقة الوصل بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والبرامج (الإستراتيجيات الفرعية) التسويقية المحدّدة. ولابدّ من أنْ

([1])- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، (الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م)، ص. 41.
([2])- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص ص. 51-52.

تتّفق هذه الخطة مع الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية، وأنْ تساهم أيضاً في تحقيقها. وفي نفس الوقت فإنّه يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية البؤرة التي توجّه إليها الأنشطة الإستراتيجية المختلفة. ولكي يمكن تحقيق هذه الوظائف فإنّ إستراتيجية التسويق الرئيسية غالباً ما تتضمن:[1]

<u>أولا:</u> الأهداف التسويقية.

<u>ثانيا:</u> اختيار قطاع السوق.

<u>ثالثا:</u> إستراتيجية عامة للتسويق، حيث من المفيد بعد اختيار قطاعات السوق أن نضع في صورة عامة إستراتيجية التسويق التي تستخدم في التوغل في هذه القطاعات، وهي تعني المفهوم المركزي والإجراء العام الذي يقوم عليه مدخل المؤسسة في التسويق. وتتضمن إستراتيجية التسويق الاستخدام الفعّال لمتغيرات التسويق المختلفة [اعتبارات العملاء والسوق (طبيعة السوق وهيكله)، السلعة (السلعة، التغليف، العلامة التجارية، الخدمة، النوع، الجودة والكمية)، التوزيع، الترويج (البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات والدعاية) والسعر].

<u>رابعا:</u> سياسات التسويق، وتعرف بأنها المبادئ الرسمية التي توجّه وتحكم تصرفات الإدارة.

وبعد إعداد إستراتيجية التسويق الرئيسية، لابدّ أن تعدّ البرامج (الإستراتيجيات الفرعية) التسويقية بواسطة الإدارات الوظيفية، وبالتالي يتم إعداد عناصر تشكيل المزيج التسويقي، وتتضمن هذه الإستراتيجيات الفرعية الأهداف المحدّدة التي تتمشى مع الإستراتيجية الرئيسية والتي تساهم في تحقيق أهداف التسويق العامة، كما تتضمن الخطوات التفصيلية للأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتضمن هذه الخطوات ما سيتم عمله في المستقبل، ومن سيقوم به ومتى، والنتائج المتوقعة من هذه الأعمال.[2]

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 52-60.
([2])- المرجع نفسه، ص. 62.

المبحث الرابع: المراجعة الإستراتيجية بين تحليل موقف المؤسسة وتحليل الموقف التسويقي

تعتبر المراجعة الإستراتيجية – كما ذكرنا سابقاً - المدخل الرئيسي لنظام الإدارة الإستراتيجية، وهي تتكون، **أولاً** من تحليل وتقييم ما تم تحقيقه في الماضي، و**ثانياً** مما يمكن تحقيقه مستقبلاً، ولهذا فإن من أهم الأنشطة الرئيسية المساهمة في عملية وضع الإستراتيجية، نشاط تحليل الموقف الحالي للمؤسسة، والذي يتضمن ستِّ خطوات أساسية تبدأ بتقويم نتائج الأداء الحالي وتنتهي بمراجعة الرسالة (المَهَمَّة) والأهداف، وتتمثل هذه الخطوات بالإضافة إلى الخطوة الأولى[1] [تتمثل في تقويم نتائج الأداء الحالي ومراجعة رسالة (مَهَمَّة) وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة، حيث أن هذه الخطوة تتعلق بالمنبهات الأولية للبدء في عملية وضع استراتيجية ما] في الآتي:

1- الخطوة الثانية وتتمثل في **مراجعة الإداريين الإستراتيجيين،** حيث تتضمن هذه الخطوة تقويم قدرات ومدى مشاركة وأداء كل من الإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة.

2- الخطوة الثالثة وتتعلق بـ**مراجعة البيئة الخارجية** (بيئة المجتمع وبيئة العمل أو المهام)، حيث تركز هذه الخطوة على جمع المعلومات ودراسة العوامل الإستراتيجية والتنبؤ بالحوادث المستقبلية التي من المحتمل أن تؤثر على قرارات المؤسسة الإستراتيجية.

3- الخطوة الرابعة وتتعلق بـ**مسح البيئة الداخلية،** حيث تتعلق هذه الخطوة بتقويم نقاط القوة والضعف للهيكل التنظيمي وثقافة والموارد المختلفة للمؤسسة. وهنا يتم القيام مسح التسويق وبالتالي تحليل الموقف الحالي التسويقي والذي يتضمّن أربع خطوات تبدأ بالمراجعة التسويقية، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، الفرضيات، والأهداف والإسترتيجيات التسويقية.

4- الخطوة الخامسة وتتعلق بـ**تحليل العوامل الإستراتيجية** في ضوء الموقف الحالي، حيث تقترح هذه الخطوة تحليل القوة والضعف، والفرص والمخاطر، وتحليل محفظة الأوراق المالية (مصفوفة (BCG)، مصفوفة "جنرال إلكتريك-ماكينزي" ومصفوفة "هوفر") كوسائل لتحديد موقع الأعمال في السوق.

5- الخطوة السادسة وتتمثل في **مراجعة وتنقيح رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة،** عن طريق إعادة فحص ودراسة غرض المؤسسة وأهدافها قبل البدء في دراسة الإستراتيجيات البديلة.

وما تجدر الإشارة إليه - قبل التفصيل وشرح هذه الخطوات من خلال هذا المطالب الأربعة الأولى - هو أن عملية وضع الإستراتيجية عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة وجزء هام من عملية الإدارة الإستراتيجية، ويتم من خلال هذه العملية في جزئها الخاص بوضع الإستراتيجية عمليات التخطيط التسويقي الإستراتيجي الخاصة بتحليل الموقف التسويقي في المطلب الخامس والأخير.

([1])- سوف لن نتطرق إلى الخطوة الأولى باعتبار أن هذا التقويم وهذه المراجعة سنتطرق إليها من خلال الخطوات اللاحقة لها.

المطلب الأول: تقويم المديرين الإستراتيجيين

بالرغم من أن المسؤول الأول عن الإدارة الإستراتيجية هو الإدارة العليا، إلاّ أنّ الإدارة الإستراتيجية الناجحة تحتاج إلى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة. وبغضّ النظر عما يعكس التفاعل بين مجلس الإدارة في المؤسسة وإدارتها العليا من أنماط مختلفة للإدارة الإستراتيجية (الفوضوية – الملتزمة – الألعوبة - المشاركة) فإنّه في العديد من الأمثلة حيث يساهم مجلس الإدارة بشكل معتدل في الإدارة الإستراتيجية، نجد أنّ الرئيس والمدير التنفيذي له مطلق الحرية في وضع وتحديد اتجاه المؤسسة، عندئذ يجب تقويم نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأسلوب الإداري للرئيس المدير التنفيذي.[1]

لقد أوضح "هنري منتزبرغ" (Mintzberg) مدى قوة تأثر أهداف واستراتيجيات المؤسسة بنظرة الإدارة للعالم الخارجي، تحدّد هذه النظرة الاتجاه أو المنحنى الذي يستخدم في وضع الإستراتيجية، لقد ذكر ثلاثة اتجاهات أو منحنيات أساسية هي: الاتجاه الملتزم، التكيفي والتخطيطي، يتضمن الجدول التالي خصائص كل من هذه الاتجاهات:

الجدول رقم (9): خصائص وشروط إتجاهات المديرين الإستراتيجيين

الاتجـــاه / الخصائـــص	الإتجاه الملتزم أو المخاطرة	الإتجاه التكيفي	الإتجاه التخطيطي
*** الدوافع للقرارات**	* مبادأة نشطة	* ردة الفعل	* مبادأة نشطة/وردة الفعل
*** أهداف المؤسسة**	* النمو	* غير محدد	* الفعالية والنمو
*** تقويم الاقتراحات**	* حكمية	* حكمية	* تحليلية
*** يتم الاختيار من قبل**	* المالك /المستثمر	* التفاوض	* الإدارة
*** مدى القرار**	* طويل المدى	* قصير المدى	* طويل المدى
*** البيئة المفضلة**	* عدم التأكد	* التأكد	* المخاطرة
*** ارتباطات القرار**	* ازدواج مفكك	* مفككة	* مترابطة
*** مرونة الإتجاه**	* مرن	* تكيفي	* مقيد
*** حجم الخطوات(الحركات)**	* قرارات جريئة	* خطوات مرحلية	* إستراتيجيات شمولية
*** رؤية الإتجاه**	* عامة	* لا يوجد	* محددة
الاتجـــاه / شروط الإستخدام	**الإتجاه الملتزم أو المخاطرة**	**الإتجاه التكيفي**	**الإتجاه التخطيطي**
*** مصدر القوة**	* المالك	* مقسمة/مجزأة	* الإدارة
*** أهداف المؤسسة**	* تشغيلية	* غير تشغيلية	* تشغيلية
*** بيئة المؤسسة**	* الاستسلام	* معقدة وديناميكية	* تنبؤية ومستقرة
*** مركز المؤسسة**	* صغيرة وقيادة قوية	* قائمة	* كبيرة

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 234. **نقلاً عن:** H. Mintzberg, «**Strategy Making in Three Modes**», **California Management Review**, Vol.xvi, on 2, 1973, P. 49.

وعليه تتمثل هذه الاتجاهات الثلاثة[2] في:[3]

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 231.

(2)- تعتبر هذه الاتجاهات الثلاثة مداخل لبناء الإستراتيجية أو نموذج لها حسب "منتزبرج". **أنظر في ذلك:** عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 270-271. **نقلاً عن:** H. Mintzberg, «**Strategy Making in Three Modes**», **California Management Review**, Winter, 1973, PP. 44-52.

(3)- توماس وهيلن & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 232-233. **نقلاً عن:** H. Mintzberg, «**Strategy Making in Three Modes**», **California Management Review**, (Winter 1973), PP. 44-53.

- **الاتجاه الملتزم:** توضع الإستراتيجية من قبل شخص واحد قويّ، ويكون التركيز على الفرص، وتأتي المشكلات ثانياً. تسترشد الإستراتيجية هنا برؤية وبصيرة التوجيه لدى المؤسس متمثلة في قرارات كبيرة وجزئية. والهدف الرئيسي نمو المؤسسة.

- **الاتجاه التكيفي:** يشار إليه أحيانا بـ"العمل بدون خطة"، يتصف هذا الاتجاه في وضع الإستراتيجية بالحلول المبنية على ردّ الفعل للمشكلات القائمة، بدلاً من البحث، قبل حدوث الشيء، عن فرص جديدة. يكون هناك تفاوض كثير بخصوص أولويات الأهداف وتكون الإستراتيجية مفككة وتوضع لتحريك المؤسسة للأمام وبخطوات مرحلية جزئية.

- **الاتجاه التخطيطي:** يتحمل المحللون مسؤوليات كبيرة عند وضع الإستراتيجية، يتضمن التخطيط الإستراتيجي كلا من البحث قبل حدوث الشيء عن الفرص الجديدة والحلول المبنية على ردّ الفعل للمشكلات القائمة، ويستخدم التحليل الشامل المنظم في تطوير الإستراتيجيات التي تكمل عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة.

تعتقد الإدارة العليا في **الاتجاه الملتزم أو المخاطرة** أن البيئة قوة تستخدم ويمكن السيطرة عليها، في حين يفترض في **الاتجاه التكيفي** أن البيئة معقدة جدا لفهمها كلية. أما في **الاتجاه التخطيطي** فإنها تعمل على افتراض مؤداه أنه يمكن أن يقدم من المسح المنتظم وتحليل البيئة، المعرفة الضرورية للتأثير على البيئة لصالح المؤسسة، ويعكس استخدام الاتجاه التخطيطي المحدد إدراك الإدارة العليا لبيئة المؤسسة.

إذا أضفنا الإدارة العليا في المؤسسة حسب أو طبقاً لأحد تلك الاتجاهات الثلاثة، نستطيع عندئذ أن نتفهم بشكل أفضل كيف ولماذا تتخذ القرارات الحساسة، وإذا نظرنا إلى تلك القرارات في ضوء رسالة (مَهَمَّة) وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة نستطيع عندئذ أن نحدّد ما إذا كان الاتجاه المعين السائد والمسيطر ملائماً أم لا، وبجانب ذلك قد تتغير اتجاهات وضع الإستراتيجية مع زيادة حجم المؤسسة وزيادة تعقيدها أو التغيير في أفراد الإدارة العليا.[1]

المطلب الثاني: مسح البيئة الخارجية

يجب أن تدرك المؤسسات الإقتصادية وتكون مراعية - خاصة المحتملة منها - في العوامل الأساسية في بيئة المجتمع وفي بيئة المهام (العمل)، وذلك لكونها جزءاً من المجتمع الكبير الذي يؤثر فيها باستمرار وبطرق مختلفة. يجب على واضعي الإستراتيجية، قبل البدء في وضع إستراتيجيات محددة، مسح البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والمخاطر المحتملة. إن مسح البيئة حسب "سنيدر" (Snyder) هومراقبة وتقويم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة. إنّه حسب "أنسوف" (Ansoff) وسيلة تستخدم من قبل المؤسسة لتجنب **"المفاجآت الإستراتيجية"**، وللتأكد من نجاحها على المدى الطويل. يجب مسح كل من بيئة المهام وبيئة المجتمع

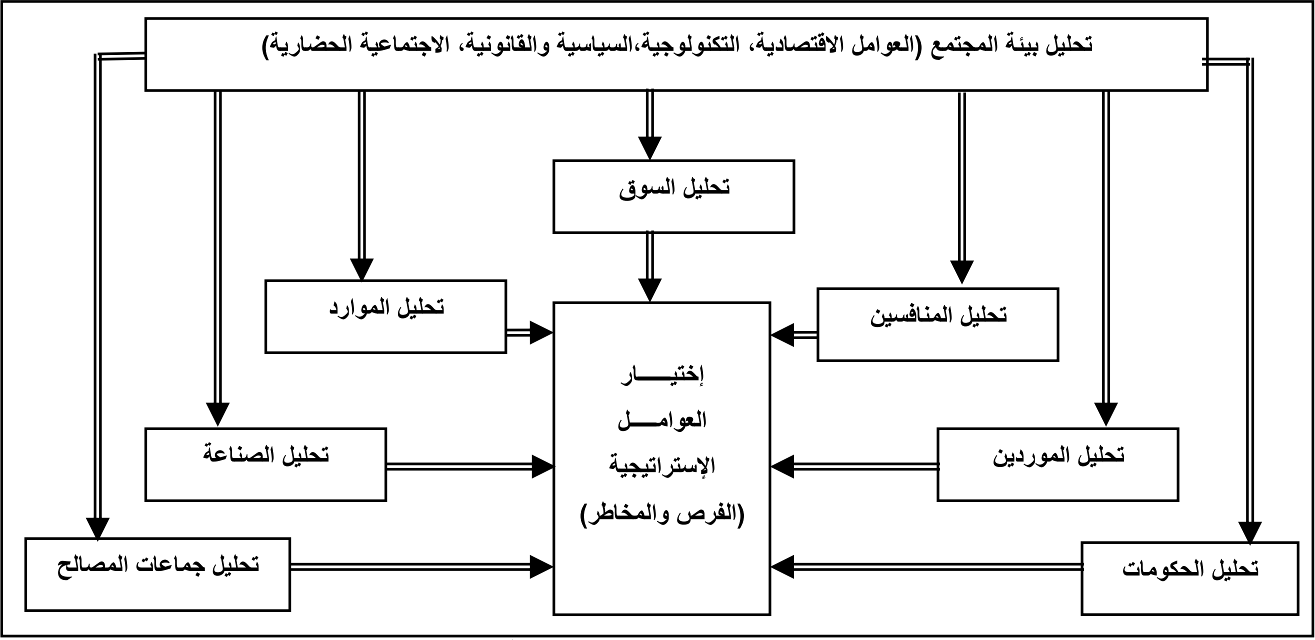
[1]- المرجع نفسه، ص. 235.

لمعرفة **"العوامل الإستراتيجية"** التي يكون لها تأثير قوي على نجاح أو فشل المؤسسة، وتحديد هذه العوامل ومتابعتها.(1)

والشكل التالي يوضّح كيفية مسح البيئة الخارجية لتحديد تلك العوامل الإستراتيجية:



الشكل رقم (46): مسح البيئة الخارجية



المصدر: توماس وهيلن & دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 153.

غالبا ما يبدأ مسح البيئة بالتعرّف على **"العوامل الإستراتيجية"** في بيئة المهام (العمل) وبيئة المجتمع. والعوامل الإستراتيجية هي تلك المتغيرات التي تعتقد الإدارة العليا أنها قد تؤثر تأثيراً كبيراً على نشاط المؤسسة، إنها أنماط من الحوادث التي تؤثر على المؤسسة في المستقبل، إنها في الغالب تلك العوامل التي أثرت بقوة على المؤسسة في الماضي ولا تزال تؤثر عليها حتى الآن، وبجانب ذلك من المحتمل أن تؤدي قيم الإدارة العليا إلى تحيزها في إدراك ما هو مهم أو غير مهم لمسحه في البيئة الخارجية وفي تفسيرها لما تدركه.(2)

الفرع الأول: مسح بيئة المجتمع

إن عدد العوامل الإستراتيجية هائل ومتنوع في بيئة المجتمع، وتصنف المؤسسات الكبيرة بيئة المجتمع في أربعة مجالات تركز مسحها في كل مجال على الاتجاهات التي لها ارتباط كبير وعميق بالمؤسسة، ويكون المجال الإقتصادي عادة الأكثر أهمية، يتبعه المجال التكنولوجي، والسياسي - القانوني، والاجتماعي- الحضاري، ولكن بشكل متناقص الأهمية. والجدول التالي يوضح أهمّ العوامل الإستراتيجية في بيئة المجتمع حسب "وهيلن" و "هنجر":

---

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 148-149. **نقلاً عن كل من:**
- N. H. Snyder, «**Environmental Volatility: Scanning Intensity and Organization Performance**», **Journal of Contemporary Business**, (September 1981), P. 7.
- H. I. Ansoff, "**Managing Strategic Surprise by Reponse to Weak Signals**", **California Management Review**, (Winter 1975), PP. 21-33.

(2)- المرجع نفسه، ص. 149. **نقلاً عن:** F. J. Agvilar, **Scanning the Business Environment**, (New York: Macmillan, 1967).

الجدول رقم (10): بعض العوامل الإستراتيجية المهمّة في بيئة المجتمع

البيئة الاقتصادية	البيئة التكنولوجية	البيئة السياسية / القانونية	البيئة الاجتماعية / الحضارية
- إتجاهات إجمالي الناتج القومي	- مجموع إنفاق الدولة على البحث و التطوير	- تعليمات حماية التجارة	- التغيير في نمط الحياة
- معدلات الفائدة	- مجموع إنفاق الصناعة عل البحث والتطوير	- قوانين حماية البيئة	- التوقعات المهنية
- عرض النقود	- تركيز الجهود التكنولوجية	- قوانين الضرائب	- نشاط المستهلكين
- معدلات التضخم		- حوافز خاصة	- معدل تكوين الأسرة
- معدلات البطالة	- حماية الاختراع	- تعليمات التجارة الخارجية	- توزيع السن للسكان
- مراقبة الأجور والأسعار	- السلعة الجديدة		- التحول الإقليمي في السكان
	- تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق.	- الاتجاه نحو المؤسسات الأجنبية	
- رفع وتخفيض قيمة العملة			- توقعات الحياة
	- تحسين الإنتاجية من خلال الميكنة	- قوانين التوظيف	
			- معدل نمو السكان
- توافر الطاقة وتكلفتها		- استقرار الحكومة	- معدلات المواليد
- الدخل الفردي			

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 151.

من الواضح أنّ الإتجاهات في أيّ مجال قد تكون ذات أهمية قصوى لمؤسسة في الصناعة، وذات أهميّة أقّل لمؤسسات أخرى في صناعات مختلفة.

ولذلك يفترض أن تعي المؤسسات الإقتصادية وهي تقوم بجمع معلومات عن هذه المجالات وتقوم بتحليلها، أمرين مهمّين:[1]

- يتمثّل الأول؛ بكون هذه التغييرات لا تأخذ اتجاهاً واحداً وشكلاً واحداً في جميع الظروف والأحوال، بمعنى أنّ بعض التغييرات في أحد المجالات ينعكس إيجابياً على مجالات معيّنة وسلباً على مجالات أخرى.

- والأمر الآخر؛ أنّ هذا الترابط في التأثير يُشكّل أمام المؤسسة مصفوفة أولويات لغرض التعامل مع الأحداث في ضوء بعدين أساسيين هما: مدى أهمية هذا التغيير من جانب، وسرعة وبطء الإستجابة المطلوبة إلى هذه التغييرات من قبل المؤسسة.

وعليه يجب أن يستخدم المخططون، لتجنب زيادة حجم المعلومات، مصفوفة أولوية الأمور، كما يتضح في الشكل التالي لتساعدهم في تقرير أي أمور يجب مسحها بحذر وعن قرب (أولوية مرتفعة) وأي أمور تمسح جزئياً (أولوية متدنية):

[1]- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 91-92.

الشكل رقم (47): مصفوفة أولويات الأمور

احتمالات الحدوث	متدني	متوسط	مرتفع
مرتفع	أولوية متوسطة	أولوية مرتفعة	أولوية مرتفعة
متوسط	أولوية متدنية	أولوية متوسطة	أولوية مرتفعة
متدني	أولوية متدنية	أولوية متدنية	أولوية متوسطة

احتمالات التأثير في المؤسسة

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 153. نقلاً عن: L. L. Lederman, «**Foresight Activities in USA: Time for a Re-Assessment?**», **Long-Range Planning**, (June 1984), P. 46.

الفرع الثاني: مسح بيئة المهام (العمل)

تنعكس التغيرات في بيئة المجتمع على شكل ضغوط على المؤسسات من جماعات بيئة العمل، وكما يتضح من الشكل رقم (46) السابق تتضمن مراقبة المؤسسة للبيئة تحليلاً لكافة العناصر ذات العلاقة في بيئة العمل: جماعات ذات مصالح، الصناعة التي تنتمي إليها، الموارد، الأسواق، الموردين، الحكومات.

وهكذا تؤثر التطورات طويلة المدى في العناصر والعوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، والاجتماعية الحضارية الموجودة في البيئة الخارجية بقوة على أنشطة المؤسسة، وذلك بتأكيد المزيد من الضغوط المباشرة على بيئة مهام وعمل المؤسسة، حيث تظهر بعض الأمور الاجتماعية مثل حماية المستهلك، والتعليمات الحكومية، وحماية البيئة من التلوث، وارتفاع طلبات الأجور المنافسة الأجنبية قوية من قبل جماعات المصالح في بيئة عمل المؤسسة.[1]

أولا: القوى التنافسية لـ"مايكل بورتر": ذكر "مايكل بورتر"[2] (Michael E. Porter) - وهو مرجع عالمي في الإستراتيجية التنافسية – أن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين المؤسسة وبيئتها، وخاصة الصناعة أو الصناعات التي تتنافس فيها.[3] والتعريف العملي للصناعة – بحسب بورتر – هو مجموعة الشركات التي تصنع منتجات متقاربة يُستبدل بعضها ببعض.[4]. وتتوقّف حالة المنافسة في الصناعة على خمس قوى تنافسية تظهر في الشكل التالي:

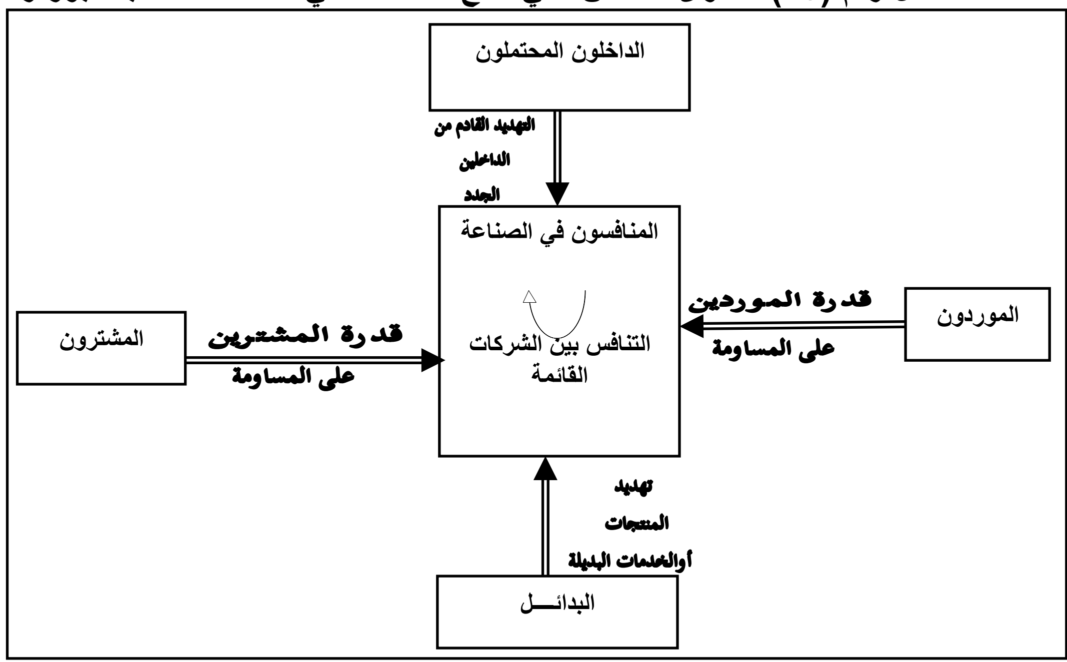
([1])- المرجع نفسه، ص ص. 235-236.

([2])- "مايكل بورتر" أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وأحد المراجع العالمية الرائدة في الإستراتيجية التنافسية والتنافسية الدولية. في سنة 1983م اختير عضواً في لجنة التنافسية الصناعية الأمريكية التي عيّنها الرئيس الأمريكي "رونالد ريغن"، فأطلقت تلك المبادرة الجدال بشأن التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية. يعمل مستشاراً لرؤساء الولايات والحكام وعمدات المدن والرؤساء التنفيذيين للشركات في كل أنحاء العالم. حصل على جائزة "ولز" في الإقتصاد، وجائزة "آدم سميث"، وثلاث جوائز "ماكنزي"، والدكتوراه الفخرية من كلية ستوكهولم للإقتصاد، وست جامعات أخرى. يقيم في بروكلين، ماساشوستس بالولايات المتحدة الأمريكية.

([3])- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، (أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث (كلمة)، 2010م)، ص. 37.

([4])- المرجع نفسه، ص. 39.

الشكل رقم (48): القوى الخمس التي تدفع المنافسة في الصناعة حسب "بورتر"



المصدر: مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، المرجع السابق، ص. 38.

وبالرغم من أن "بورتر" أو النموذج الأصلي له لم يذكر سوى خمسة قوى، إلاّ أن "فريمان" (R. E Freeman) أوصى بإضافة قوة سادسة إلى قائمة "بورتر" لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة العمل.(1) وقد تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة، النقابات، والمجتمعات المحلية وغيرها من الجماعات الأخرى المؤثرة في بيئة العمل (على الصناعة).(2) وهي على التوالي:

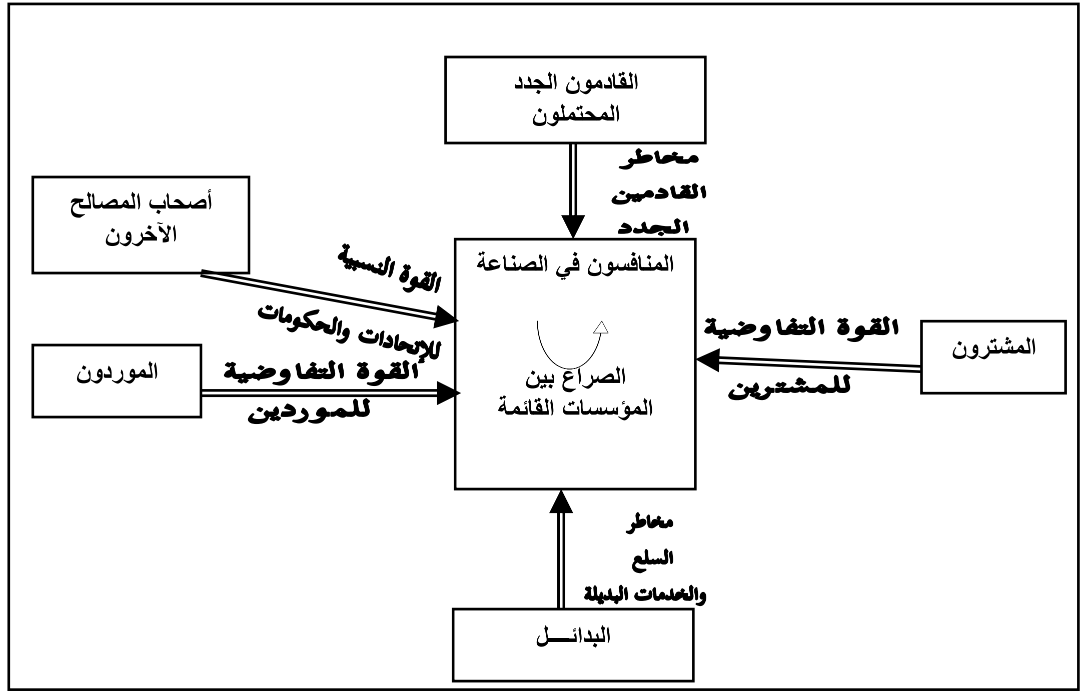
- تهديد الدخول من المنافسين الجدد في الصناعة (Potential Entrants into the Market).
- حدة التنافس بين المؤسسات القائمة (Competitors).
- تهديد/ضغط السلع أو الخدمات البديلة (Equivalent Services & Products).
- قوة المساومة/المفاوضة لدى المشترين (Bargaining Power of Customers).
- قوة المساومة/المفاوضة لدى الموردين (Bargaining Power of the Input Suppliers).
- القوة النسبية لأصحاب مصالح آخرين (The Other Stockholders).

والشكل التالي يوضّح هذه القوى التنافسية الستّة:

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 157-158. **نقلاً عن:** R. E. Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, (Boston : Pitman Publishing, 1984), PP. 140.142.

(2)- **انظر كل من:** - نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1999م/2001م)، ص. 89.
- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 154.

الشكل رقم (49): القوى الست المحركة للمنافسة في الصناعة



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 155. **نقلاً عن:** M. E. Porter, **Competitive Strategy**, (New York: Free Press, 1980).

وعليه يجب أن تمسح المؤسسة بعناية وحرص بيئة العمل لتقوم أهمية كل من العوامل الستة التالية لنجاحها:

1- تهديد/مخاطر الدخول من المنافسين الجدد في الصناعة: يُحضر أو يجلب الأعضاء أو الداخلون أو المنضمون الجدد للصناعة قدرات أو طاقة جديدة، والرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق، موارد بكميات كبيرة. ونتيجة لذلك يمكن أن تهبط الأسعار أو ترتفع تكاليف المؤسسات القائمة، وبالتالي فهم يمثلون تهديداً لمؤسسة قائمة، يعتمد تهديد هذا الانضمام الجديد على وجود عوائق للانضمام وعلى ردّ الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين.[1] وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتوج، متطلبات رأس المال الضخمة، تكلفة التغيير مرتفعة، إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة.[2]

2- حدة التنافس بين المؤسسات القائمة: تعتمد المؤسسات في معظم الصناعات بعضها على بعض، ومن المتوقع أن يكون لأي حركة تنافسية من مؤسسة ما تأثير ملحوظ على منافسيها، وبالتالي قد يسبب هذا ردّ الفعل أو الثأر أو محاولة مجابهة تلك الحركة.[3] ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدّة عوامل منها:[4]

([1])- **راجع كل من :** - مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 41.
- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 154.

([2])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 90.

([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 155.

([4])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 55-59.

أ- تعدّد المتنافسين أو تكافؤهم: عندما تكون المؤسسات عديدة، يكون احتمال المستقلّين كبيراً وربما تعتقد بعض المؤسسات بحكم العادة أن بوسعها القيام بخطوات دون أن تلاحظ. وحتى عندما يكون هناك عد قليل نسبياً من المؤسسات، إذا كانت متوازنة نسبياًَ من حيث الحجم والموارد المتصوّرة، فإن ذلك يُحدث انعدام توازن، إذ قد تكون ميالة إلى التقاتل بعضها مع بعض واستخدام الموارد في الإنتقام الدائم والقوي. من ناحية أخرى، عندما تكون الصناعة شديدة التركّز أو خاضعة لسيطرة مؤسسة واحدة أو بضع مؤسسات، يقلّ عندئذ الخطأ بشأن القوة النسبية وتستطيع المؤسسة أو المؤسسات القائدة فرض الإنضباط فضلاً عن لعب دور تنسيقي في الصناعة من خلال أدوات مثل قيادة الأسعار.

ب- بطء نمو الصناعة: وهو يحوّل المنافسة إلى مباراة في حصة السوق للمؤسسات التي تسعى إلى التوسّع. وتكون المنافسة على حصة السوق أكثر تقلّباً بكثير ممّا هي عليه الحال عندما يضمن نمو الصناعة السريع للمؤسسات تحسين نتائجها بمجاراة الصناعة فحسب، وعندها يمكن استهلاك كل مواردها المالية والإدارية بالتوسّع مع الصناعة.

جـ- إرتفاع التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين: وهي تضغط بقوة على كل المؤسسات للعمل بالطاقة القصوى ما يؤدي في الغالب إلى خفض الأسعار بسرعة عندما يظهر فرط الطاقة الإنتاجية. وتعاني العديد من المواد الأساسية مثل الورق والألمنيوم من هذه المشكلة على سبيل المثال. غير أن الخاصية المهمة هي التكاليف الثابتة مقابل القيمة المضافة، لا في مقابل التكاليف الإجمالية. ومن الأوضاع المتعلقة بارتفاع التكاليف الثابتة صعوبة تخزين المنتوج بعد إنتاجه أو التكلفة العالية لذلك وخاصة تخزين المواد الكيميائية الخطرة مثلاً.

د- الإفتقار إلى التميّز أو تكاليف الإنتقال: عندما لا تتميّز المنتجات فإن اختيار المشتري يستند إلى السعر والخدمة، وينتج عن ذلك ضغوط للمنافسة الحادة على السعر والخدمة. وهذه الأشكال من المنافسة متقلّبة على وجه الخصوص. وبالمقابل ينشئ تميّز المنتجات طبقات واقية من الحرب التنافسية لأن المشترين يفضّلون بائعين معيّنين ويخلصون لهم. ويكون لتكاليف الإنتقال التأثير نفسه.

هـ- إدخال زيادات كبيرة على الطاقة: حيث تملي وفورات واقتصاديات الحجم إدخال زيادات كبيرة على الطاقة الإنتاجية، مما يترتب عليه خللاً مزمناً بالتوازن بين العرض والطلب. وربما تواجه الصناعة تكرّر فترات الطاقة الفائضة وخفض الأسعار، مثل تلك التي تصيب صناعة الكلور وأسمدة الأمونيوم.

و- تنوّع المنافسين: من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنللمنافسين المتنوعين أهداف مختلفة واستراتيجيات مختلفة لكيفية التنافس وربما يصطدمون وجهاً بوجه في إطار هذه العملية. وربما يواجهون أوقات عصيبة في قراءة نوايا بعضهم بعضاً بدقة والإتفاق على مجموعة من "قواعد اللعبة" في الصناعة.

ز- الرهانات الإستراتيجية المرتفعة: يصبح التنافس في صناعة ما أكثر تقلّباً إذا كان لعدد من المؤسسات رهانات مرتفعة على تحقيق النجاح. مثلاً ربما تولي الشركة المتنوعة أهمية كبيرة لتحقيق النجاح في صناعة معيّنة لتعزيز استراتيجية الشركة العامة.

حـ- الحواجز المرتفعة أمام الخروج: وهي عوامل اقتصادية (انخفاض قيم تصفية الأصول المتخصّصة وارتفاع تكاليف نقلها أو تحويلها/ التكاليف الثابتة للخروج كتكاليف الإتفاق مع العمال وإعادة الإستقرار...) واستراتيجية (العلاقات البينية الإستراتيجية فالعلاقات بين وحدة الأعمال وسواها في المؤسسة من حيث الصورة والقدرة التسويقية...تدفع المؤسسة إلى تعليق أمية استراتيجية كبيرة للبقاء في الصناعة) وعاطفية (كالولاء للموظفين، والخوف على المهنة الذاتية، الفخر....) والقيود الحكومية والإجتماعية (رفض الحكومة والمجتمع الخروج أو تثبيطه) تبقي على تنافس المؤسسات في الصناعة حتى إذا كانت تحقّق إيرادات منخفضة أو عائدات سلبية على الإستثمار.

3- تهديد/ضغط السلع أو الخدمات البديلة: تتنافس في الواقع كل المؤسسات في صناعة ما مع صناعات أخرى تنتج سلعاً بديلة. وفقا لـ"بورتر" تحد تلك السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف للأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحاً.[1] فمثلاً يمكن اعتبار القهوة بديل للشاي، وإذا ارتفع سعر الشاي فقد يتحول المستهلكين إلى شرب القهوة، وبالتالي فإن سعر الشاي يمثل "السقف" بالنسبة لسعر القهوة.[2] وحسب "بورتر" فإن تحديد البدائل ما هو إلا بحث عن المنتجات الأخرى التي تستطيع أن تؤدي الوظيفة نفسها التي يؤديها منتوج الصناعة. ويمكن أن يصبح القيام بذلك مهمة دقيقة في بعض الأحيان، تقود المحلّل إلى أعمال تبدو بعيدة جداً عن الصناعة.[3]

يمكن أن يكون الموقف من المنتجات البديلة مسألة إجراءات جماعية للصناعة. فمثلاً الدعاية التي تقوم بها مؤسسة واحدة لا تكون كافية لتعزيز موقع الصناعة إزاء بديل ما، والذي يعزّز الموقف الجماعي للصناعة هو الإعلانات المكثفة والدائمة من قبل كل المشاركين في الصناعة.[4] والمنتجات البديلة التي تستحق معظم الإهتمام هي:[5]

- المنتجات التي تخضع لإتجاهات تحسّن مقايضة سعرها – أدائها بمنتوج الصناعة.
- المنتجات التي تنتجها صناعات تحقّق أرباحاً عالية.

4- قوة المساومة/المفاوضة لدى المشترين: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل (جودة) أو خدمات أكثر مع تأليب المنافسين بعضهم على بعض.[6] وتتوقّف قوة كل من مجموعات المشترين المهمّين من الصناعة على عدد من

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 156. **نقلاً عن:** M. E. Porter, **Competitive Strategy**, (New York: Free Press, 1980), P. 23.
([2])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 92.
([3])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 62.
([4])- المرجع نفسه، ص ص. 62-63.
([5])- المرجع نفسه، ص. 63.
([6])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 156.

خصائص وضعها في السوق وعلى الأهمية النسبية لمشترياتها من الصناعة مقارنة بأعمالها الإجمالية. وتكون مجموعة المشترين قوية إذا تحقّقت الظروف التالية:[1]

- التركّز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع.
- أن تمثّل المنتجات التي يشترونها جزءً كبيراً من تكاليف البائع أو مشترياته.
- انخفاض تكاليف التحوّل.
- تحقيق أرباح منخفضة.
- تشكيل المشترين تهديداً محتملاً بـ"التكامل الخلفي".
- عدم أهمية منتوج الصناعة بالنسبة إلى جودة منتجات المشترين أو خدماتهم.
- أن يكون لدى المشتري معلومات تامة.

5- قوة المساومة/المفاوضة لدى الموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم.[2] تعكس الشروط التي تجعل الموردين أقوياء الشروط التي تجعل المشترين أقوياء. تكون مجموعة الموردين قوية إذا تحقق ما يلي:[3]

- سيطرة قلّيل من المؤسسات عليها وتركّزها أكثر من الصناعة التي تبيع إليها.
- عدم الإضطرار إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة.
- ألا تكون الصناعة عميلاً كبيراً للمجموعة المورّدة.
- أن يشكّل منتوج الموردين مُدخلاً مهماً في عمل المشتري.
- تميّز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها.
- تشكيل مجموعة الموردين تهديداً مقنعاً لـ"التكامل الأمامي".

6- القوة النسبية لأصحاب مصالح آخرين: أوصى "فريمان" (R. E Freeman) – كما سبق القول – بإضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة "بورتر" لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة العمل، بعضا من الجماعات، الحكومات، النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، الغرف التجارية، بعض جماعات المصالح الخاصة وحاملي الأسهم. وعلى الرغم من أن "بورتر" يعترف بأن الحكومة تؤثر على مستوى النشاط التنافسي من خلال القوى الخمس السابق ذكرها، فإنه من المقترح هنا أن تعطي الحكومة اهتماماً خاصاً بسبب قوتها النسبية القوية في الصناعات كافة.[4]

<u>ثانيا:</u> المجموعات أو الجماعات أو الفئات الإستراتيجية: هناك نوع آخر من المنافسين وهم الذين يطبقون أو يستخدمون إستراتيجية واحدة أو متماثلة على مستوى الصناعة التي يعملون فيها،

([1])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 64-65.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 157.
([3])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 67-68.
([4])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 157-158. **نقلاً عن:** R. E. Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, (Boston : Pitman Publishing, 1984), PP. 140.142.

حيث يعرفون باسم **"المجموعات أو الجماعات أو الفئات الإستراتيجية"** (Strategic Group)، فهؤلاء المنافسون دائماً ما يكون لديهم إجابة على السؤال الخاص: كيف ننافس بنفس الأسلوب المطبّق في الصناعة؟.[1] والمجموعة أو الجماعة أو الفئة الإستراتيجية أداة تحليلية مصمّمة للمساعدة في التحليل الهيكلي، وهي إطار مرجعي وسيط بين النظر في الصناعة ككل والنظر في كل شركة على حدّة.[2] ولذلك من المفيد عند تحليل مستوى الحدّة التنافسية في داخل أي صناعة أن يصنف المنافسون المختلفون لأسباب تنبئية. وحسب "بورتر" قد يكون في الصناعة فئة استراتيجية واحدة فقط إذا اتبعت كل الشركات الإستراتيجية نفسها تقريباً. وفي الطرف الآخر، يمكن أن تشكّل كل شركة فئة استراتيجية مختلفة. لكن يكون هناك عادة عدد صغير من الفئات الإستراتيجية التي تحدّد الإختلافات الإستراتيجية الأساسية بين الشركات في الصناعة. على سبيل المثال في صناعة الأدوات الكهربائية تتميّز فئة استراتيجية (تشكّل جنرال إلكتريك نموذجها الأولي) باتساع خطوط إنتاجها، وكثرة الإعلانات الوطنية، والتكامل الواسع، واحتكار التوزيع، والخدمة. وتتكوّن مجموعة أخرى من منتجين متخصّصين مثل "مايتاغ" (Maytag) تركّز على الجودة العالية، وقطاع الأسعار المرتفعة مع الإنتقائية في التوزيع. وتنتج أخرى [مثل "روبر" (Roper) و"دزاين أند مانوفاكتشرنغ" (Design and Manufacturing)] منتجات لا تحظى بإعلان لعلامات تجارية أخرى. ويمكن تمييز مجموعة أو اثنين إضافيتين أيضاً.[3]

وفي حالة وجود فئة استراتيجية واحدة فقط، وذلك نادر الحدوث، يمكن تحليل الصناعة بأكملها باستخدام أساليب التحليل الهيكلي. لكن إذا كان هناك عدّة فئات استراتيجية في صناعة، يصبح التحليل أكثر صعوبة، لأنّ القوى التنافسية لن تؤثر تأثيراً متساوياً على الفئات الإستراتيجية المختلفة.[4]

وطبقاً لـ"ميلز" & "سنو" (Miles & Snow) يمكن تصنيف أو تجميع المؤسسات المنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك لدى كل من الأنواع الأربعة التالية:[5]

1- المدافعون (Defenders): وهم المؤسسات التي لها خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعّالية عمليات التشغيل القائمة، وهذا التركيز يجعلها أقل احتمالاً للإبداع في مجالات جديدة. ويصعب على المنافسين إزاحة هذه المؤسسات من المجال الذي تشغله في الصناعة لمحافظتها على الإستقرار والكفاءة.

2- المحللون (Analyzers): وهم المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت والآخر متغير، حيث يركز على الكفاءة في المجال الثابت، ويركز على

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 127.
([2])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 194.
([3])- المرجع نفسه، ص. 191.
([4])- المرجع نفسه، ص. 194.
([5])- **راجع كل من:** - توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 158-159. **نقلاً عن:** R. E. Miles & C.C. Snow, **Organizational Strategy: Structure and Process**, (New York: McGraw-Hill Book Co, 1978).
- كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص. 256-264. **نقلاً عن:** R. E. Miles & C.Charles. Snow, **Organizational Strategy: Structure and Process**, (New York: McGraw-Hill Book Co, 1978), PP. 31-48.

الإبداع في المجال الآخر. فهذه المؤسسات تقلّل المخاطرة وفي نفس الوقت تعظّم الفرص الربحية، أي تحاول تحقيق الموازنة المثلى في الميدان في جميع الأوقات بين الإستقرار والمرونة.

3- الرواد/المنقبون (Prospectors): وهم المؤسسات التي لها خطوط إنتاج شاملة إلى حدّ ما وتركز على الإبداع في السلع وفرص السوق، إنها تسعى للتركيز على الإبداع على حساب الكفاءة. ويؤدي الإبداع في المنتوج والسوق إلى حماية هذه المؤسسات، ولكن بتحقيق هامش ربح واطئ.

4- المتفاعلون/المستجيبون/الإرتجاعيون (Reactors): وهم المؤسسات التي تنقصها علاقة هيكلية وإستراتيجية وثقافية متسقة، إنها تتجه نحو الاستجابة إلى (وغالباً بدون نجاح) الضغوط البيئية من خلال إستراتيجية التغيير المتجزئة.

يساعد وضع المنافسة في واحدة من تلك المجموعات (الأنواع) الأربعة، الإداري الإستراتيجي، ليس فقط في مراقبة كفاءة بعض التوجيهات الإستراتيجية، ولكن أيضاً في وضع سيناريو مستقبلي للصناعة (كما سنرى لاحقاً).

<u>ثالثا:</u> مصادر المعلومات لتحليل الصناعة: إن الحصول على المعلومات الرئيسية عن بيئة المؤسسة، يوجب على الإدارة العليا وضع "نظاماً للمعلومات" من الذين حصلوا عليها من مصادرها وإعطائها إلى الأفراد الذين يستطيعون أن يدمجوا تلك المعلومات مع معلومات أخرى إلى للوصول إلى تقويم شامل للبيئة، وذلك لأن هؤلاء الأفراد قد يصلون إلى معلومات هامة في أي وقت بكميات كبيرة. وفي الشكل أدناه مصادر المعلومات لتحليل الصناعة:

الشكل رقم (50): مصادر المعلومات لتحليل الصناعة

مراقبو الصناعة

الحكومة
المنظمات الدولية
الجماعات المراقبة
المجتمع المالي
الشركات ذات العلاقة

النقابات
الصحافة
المنظمات المحلية
الشركات التي تحدد أو تضع تعليمات

العملاء ← الموزعون ← الصناعة ← الموردون

منشآت الخدمات
الغرف التجارية
بنوك الاستثمار
المستشارون
المدققون
البنوك التجارية
وكالات الإعلان

مصادر من المنافسين داخل الشركة
العاملون في أبحاث التسويق
مندوبو المبيعات
منشآت الخدمات
العاملون السابقون لدى المنافسين
قسم المشتريات
قسم البحث والتطوير

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 162.

تعتمد معظم المؤسسات على منظمات خارجية لإمدادها بمعلومات عن البيئة، كما قد تحصل بعض المؤسسات على معلومات من: النشرات، المجلات، بنوك المعلومات، المديرين والخبراء في مجالها، وتقدم بعض المؤسسات قاعدة معلومات مختلفة مع برامج حاسبة لتساعد مخططي المؤسسة في الحصول على معلومات من الحاسب الآلي بخصوص الكثير من المؤشرات، فمثلاً أوجدت حوالي (6000) شركة في أمريكا مكتبتها الخاصة بها في داخل الشركة للتعامل مع الكمية الهائلة والمتزايدة من المعلومات المتوافرة. كما قد تختار الشركات أن تحصل على ما تحتاج إليه من معلومات مباشرة عن منافسيها من خلال التجسس الصناعي، أو أساليب المخابرات الأخرى لجمع المعلومات.[1]

وبصفة عامة تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة (والمطلوبة فقط) لأغراض التخطيط الإستراتيجي، حيث لابدّ من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك.[2]

إن ما تجدر الإشارة إليه هنا عند عملية المسح البيئي هو وجوب أن تقتصر على توفير المعلومات التي تخدم عملية التنبؤ ومصلحة المؤسسة فقط، بغضّ النظر عن كم المعلومات أو التحليل التفصيلي لها. فمن بين كم المعلومات المتوافر يجب استخدام تلك التي ترتبط على العوامل الرئيسية للبيئة محل الدراسة، ويمكن للقائم بالتحليل اختيار مدخل من بين المدخلين الآتيين:[3]

- مدخل المسح من الداخل للخارج (Inside-Out Approach): طبقا له يقوم القائم بالتحليل باختيار وجمع المعلومات المرتبطة بميادين الوظائف والأنشطة تمارسها المؤسسة والتي تتصف بدرجة عالية من الحساسية للتغيرات البيئية، ولذلك فإنّ هذا المدخل يتميز بأنّه يساعد على توجيه اهتمام المؤسسة في تخصيص مواردها نحو نشاط معين دون آخر.

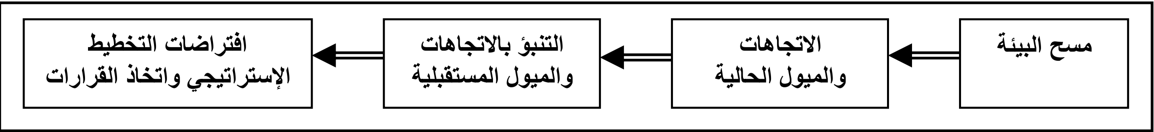
- مدخل المسح من الخارج للداخل (Outside-In Approach): يعتمد هذا المدخل على النظرة العامة أو الواسعة للكثير من العوامل البيئية في مجالاتها المختلفة بدون التركيز على مجال معين، ولذلك فإنّ هذا المدخل يساهم في كشف التهديدات التي قد تأتي من ميادين أو متغيرات بيئية ترتبط بمجالات أعمال أخرى غير تلك التي تمارسها المؤسسة.

<u>رابعا:</u> التنبؤ: بعد أن تجمع المؤسسة المعلومات عن وضع بيئتها الحالية، يجب عليها أن تحلّل الاتجاهات الحالية لتعْلَم ما إذا كانت تلك الاتجاهات ستستمر في المستقبل أم لا، ونتيجة لذلك يجب أن تضع معظم المؤسسات خططاً مستقبلية على أساس "التنبؤ" وهو مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.[4]

ويوضح الشكل التالي دور التنبؤ في عملية وضع الإستراتيجية:

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 160-161.
([2])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 95.
([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 131-132.
([4])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 163.

الشكل رقم (51): دور التنبؤ في عملية وضع الإستراتيجية



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 163.

وقبل التطرق إلى الإفتراضات وطرق وتقنيات وأساليب التنبؤ، يشير "مانكين" (R.S. Mankin) إلى ضرورة عدم الخلط بين التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ، فالتخطيط الإستراتيجي يحدّد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ قرارات حالية، أو بمعنى آخر لا يقدم الإجابة على التساؤل الخاص بماذا يجب عمله في الغد؟ (What should we do tomorrow?)، ولكنه يحدد ما يجب عمله اليوم للوصول إلى نقطة معينة أو لتحقيق غرض ما في الغد (What should we do to be at a certain point tomorrow?).[1]

1- الإفتراضات: تضع وتنفذ العديد من المؤسسات خطط إستراتيجية مع قليل من - أو بدون - إدراك أن نجاحها يستند إلى عديد من الافتراضات، ولذلك لابد من صياغة عدد من الافتراضات التي تستخدم كأساس للتخطيط وبناء الإستراتيجيات البديلة، وترتيب هذه الافتراضات التي تم صياغتها. ولكي يتم ترتيب هذه الافتراضات، يضع (Whitaker) الأسلوبين التاليين مع الأخذ في الاعتبار الموارد والظروف الداخلية للمؤسسة:[2]

أ- نظام الترتيب الفردي (Single Ranking System): حيث يتم تصنيف الافتراضات إلى افتراضات خاصة بالمخاطر (التهديدات) وافتراضات خاصة بالفرص، ومثال ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مثال عن نظام الترتيب الفردي للافتراضات

التهديدات (المخاطر)
– المستهلك حساس جدا لأي تغيير في الأسعار. – معدل نمو الدخل الفردي 2% سنويا فقط.
الفــــرص
– المستهلك يقبل التغيرات في الأسعار – قطاع صناعة الأغذية المحفوظة في نمو دائم وبمعدل أسرع من نمو الصناعة ككل.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 136.

ب- نظام الترتيب الثنائي (Dual Ranking Systm): حيث يتم الأخذ في الاعتبار بعدين أساسيين لكل افتراض تتم صياغته، وهذين البعدين هما: احتمالات الحدوث، والآثار المتوقعة على المؤسسة، ومثال ذلك (حسب"Argenti") الجدول التالي:

(1)-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 261. **نقلاً عن:** R. S. Mankin, «**Strategic Planning: An Overview**», **Managerial Planning**, Vol. 33, N. 2, 1984, PP. 23-27.

(2)- المرجع نفسه، ص ص. 135-137. **نقلاً عن:** J. Whitaker, **Strategic Planning in Araphidly Changing Environment**, Mass Lexington, 1978.

الجدول رقم (12): مثال عن نظام الترتيب الثنائي للافتراضات

الحــدث	الأثر على المؤسسة	احتمال الحدوث
- التطور التكنولوجي سوف يؤدي إلى تقادم المنتجات خلال خمس (5) سنوات.	عالي	منخفض
- معدل النمو الاقتصادي سيستمر في حدود 5% سنويا.	متوسط	عالي
- القوانين والإجراءات الحكومية لتحرير منتجاتها من قيود كثيرة (قيود التصدير مثلاً).	منخفض	منخفض

المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 137.

إن بناء الافتراضات الخاصة بالمستقبل يتأثر بعدد كبير من العوامل بعضها يرجع إلى القائمين بوضع الفرضيات أو تفسير نتائج التحليل (الإدارة العليا، الهيئة الاستشارية، أو الخبراء...) كالدوافع والخبرة السابقة ومستويات طموحهم...إلخ والبعض الآخر يرجع إلى المؤسسة وخصائصها (الحجم، درجة تنويع النشاط، الموارد المالية المتوافرة، الموارد البشرية).

2- أساليب التنبؤ: وبخصوص أساليب التنبؤ فهي متعددة بعضها كمي والآخر غير كمي (كيفي)، وسنكتفي بذكر بعض هذه الأساليب كما يلي:[1]

* تحليل الاتجاهات (Trend Analysis) والسلاسل الزمنية (Time Series).

* السيناريوهات (Scenarios).

* طريقة دلفي (Delphi Method).

* محاولة اختيار منحنى يتناسب وطبيعة السلعة أو الخدمة محل التنبؤ (Subjective Curve Fitting).

* بناء النماذج (Model Building).

* تحليل الانحدار (Regression Analysis).

* تحليل المدخلات والمخرجات (Input-Output Analysis).

* طريقة تحليل الحاجة (Need Analysis Method).

* تقديرات رجال البيع (Sales Force Estimation).

وفي دراسة أمريكية لما يقرب من 50 مؤسسة عالمية كبرى أكتشف أن طريقة **استقراء الاتجاهات** هي أكثر الطرق شيوعا في الاستخدام كطرق للتنبؤ، ويستخدمها ما يزيد على 70% إما باستمرار أو أحيانا، وببساطة فإن استقراء الاتجاهات هو امتداد الاتجاهات الحالية في المستقبل. وتعتبر السلاسل الزمنية إتجاهات من هذا النوع وهي تحاول أن تقوم بعدة محاولات لحوادث تاريخية للاستقراء منها ماذا سيحدث في المستقبل. المشكلة الأساسية في هذا الاستقراء أن الحدث التاريخي

(1)- **راجع تفصيل هذه الأساليب في:** - عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، المرجع السابق، ص ص. 286-303.
- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 135-137.
- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص ص. 233-245.

(الزمني) يبنى على عدة حلقات من أنماط أو علاقات بين عدة متغيرات، بحيث أن أي تغيير في إحداها من الممكن أن يغير بعنف الاتجاه المستقبلي للحدث أو الاتجاه، وكقاعدة عامة، كلما نظر الفرد في الماضي البعيد تمكن من العثور على معلومات ذات علاقة تدعم وتؤيد الاتجاه، وازدادت ثقته بالتنبؤ. كما اتضح من خلال هذه الدراسة فإن كلا من **الوصف الفكري** (65 %) و**النماذج الإحصائية** (48 %) طرق تنبؤ ذات استعمال كبير، حيث أن الوصف الفكري (العقلي) أسلوب غير كمي جيد للاستخدام من قبل الإداريين الذين لديهم ثقة بالأفكار أكثر من ثقتهم بالطرق الكمية، أما النماذج الإحصائية فهي طرق كمية تحاول أن تكتشف عوامل سببية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من سلاسل زمنية معاً. كما ذكرت هذه الدراسة أن أسلوب كتابة **السيناريو** يبدو أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام كطريقة للتنبؤ بعد استقراء الاتجاهات (57 %)، ويتنبأ بعض الكتاب بتزايد استخدام هذا الأسلوب ولكنهم أوضحوا أن معظم المؤسسات تعتمد أو تتبع اتجاه كتابة السيناريو بشكل غير رسمي مع الاعتماد القليل على المنهج العلمي الدقيق، والسيناريو هو مجرد وصف كتابي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات وأمور أو موضوعات رئيسية أو أن يولد من طرق تنبؤ أخرى.

3- سيناريو الصناعة لـ"مايكل بورتر": يوصي "بورتر" بقوة باستخدام السيناريو لأنه:[1]

- يسمح للمؤسسة بالابتعاد عن المخاطر والتنبؤ المنفرد بالمستقبل في الحالات التي لا يمكن فيها بدونه التنبؤ بالمستقبل.

- يشجع الإداريين على وضع افتراضاتهم بشكل محدد وواضح.

وفي هذا الشأن يقترح "بورتر" استخدام **"سيناريو الصناعة"** الذي يستخدم متغيرات من بيئة المجتمع عندما تؤثر على أصحاب المصالح الرئيسيين في بيئة مهام (عمل) المؤسسة، وتعمل تلك الطريقة على النحو التالي:[2]

أ- اِفْحَص التحول المحتمل في متغيرات بيئة المجتمع (الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، والاجتماعية الحضارية)، اِبْدَأْ بالعوامل الواضحة في الجدول رقم (2)[3] وضَعْهَا على مصفوفة أولويات الأمور الموضحة في الشكل رقم (47).[4]

ب- عَرِّفْ عدم التأكد في كل من العوامل الستة في بيئة العمل (المهام) كما هو موضح في الشكل رقم (49).[5] وتَأَكَّدْ من أن الأمور البيئية في المجتمع ذات الأولوية المرتفعة التي عرفت في الخطوة الأولى (أ) تم تحديدها عندما تؤثر في القوى الملائمة في بيئة العمل (المهام).

([1])- توماس وهيلن & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 164-165. و ص. 167. **نقلاً عن:** M. E. Porter, **Competitive Strategy**, (New York: The Free Press, 1985), PP. 447.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 167-168. **نقلاً عن:** M. E. Porter, **Competitive Strategy**, (New York: The Free Press, 1985), PP. 448-470.

([3])- راجع الجدول (19): قائمة المراجعة التسويقية (تفصيل كامل)، ص. 479.

([4])- راجع الشكل (47): مصفوفة أولويات الأمور، ص. 438.

([5])- راجع الشكل (49): القوى المحركة للمنافسة في الصناعة أو نموذج القوى التنافسية لـ"بورتر"، ص. 440.

جـ- عَرِّفْ العوامل السببية خلف عدم التأكد، قد تكون مصادر عدم التأكد هذه داخل الصناعة (مثل سلوك منافس) أو خارج الصناعة (مثل تعليمات حكومية جديدة). من المحتمل أن يكون العديد من هذه العوامل السببية قد تم التعرف عليها سابقاً عند تحليل بيئة المجتمع، والمحتمل أن تظهر أيضاً عوامل جديدة عند تحليل بيئة العمل (المهام).

د- ضَعْ عددا من الافتراضات المعقولة بخصوص كل عامل سببي مهم. على سبيل المثال إذا كانت أسعار البترول عاملاً سببياً، عندئذ ضَعْ افتراضاً معقولاً عن مستواها المستقبلي من منطلق أسعار: مرتفعة، منخفضة أو أكثر احتمالاً.

هـ- اجْمَع الافتراضات بخصوص كل عامل سلبي في سيناريو داخلي متسق. ضَعْ مجموعات مختلفة من الافتراضات معا في مجموعات من السيناريو. مادام افتراض واحد قد يؤثر على افتراض آخر، تَأَكَّدْ أن السيناريوهات متسقة داخلياً. على سبيل المثال إذا تضمن سيناريو افتراض ارتفاع أسعار البترول مستوى منخفضاً من التضخم الاقتصادي، فإن هذا السيناريو ليس متسقاً داخلياً و يجب رفضه، لأنه من غير المحتمل أن يحدث ذلك حيث أن ارتفاع أسعار البترول يساعد في زيادة أو ارتفاع معدل التضخم.

و- حَلِّلْ موقف الصناعة الذي سيستمر أو يسود تحت أو في ظل كل سيناريو، فمثلا إذا أفترض سيناريو واحد أن الطلب سيزداد على أحد الأدوية غير المعروفة تجاريا أكثر من الطلب على أدوية ذات اسم تجاري، عندئذ سيختلف الوضع كلية في صناعة الأدوية عما لو أفترض أحد أن الطلب على الأدوية غير المعروفة تجارياً انخفاض هامش الربح لكل المؤسسات ودرجة مرتفعة من المنافسة. ومن المحتمل أن يترك عدد ضئيل من المؤسسات صناعة الأدوية.

ز- حَدِّدْ مصادر المنفعة (الميزة) التنافسية في ظل كل سيناريو، على سبيل المثال في صناعة تسيطر عليها أدوية غير معروفة تجارياً سيوفر الخليط من أسعار منخفضة مدعومة بتكلفة تشغيل متدنية منفعة (ميزة) تنافسية لمؤسسة ما. أما إذا سيطرت أسماء الأدوية المعروفة تجارياً سيفر الخليط من إعلان قوي، وإنتاج ذي نوعية مرتفعة وترويج قوي منفعة تنافسية للمؤسسة التي تستخدمه.

حـ- تَنَبَأْ بسلوك المنافس في ظل كل سيناريو. سيجري كل منافس بعض التعديل عندما تتحرك الصناعة حول سيناريو معين، وقد يترك/ينضم منافسون جدد. بعد أن يتم ذلك يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد العوامل الإستراتيجية الضرورية للنجاح في كل سيناريوهات مستقبلية مختلفة. وقد يضيف الفرد الاحتمالات إلى كل سيناريو وضع، لاختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.

المطلب الثالث: مسح البيئة الداخلية

يجب أن تقيم الإدارة العليا -وذلك قبل أن تحدد ماهية الإستراتيجيات المستقبلية المحتملة التي تلائم المؤسسة ووضعها الداخلي- البيئة داخل المؤسسة ذاتها، يجب ألاّ تتّخذ القرارات الإستراتيجية إلى أن تتفهم الإدارة العليا جوانب القوة والضعف في الأقسام والمجالات الوظيفية.

إن المتغيّرات الداخلية التي يجب الاهتمام بها - كما ذكرنا سابقا - هي:

1- الهيكل (التنظيمي) للمؤسسة.

2- ثقافة المؤسسة.

3- موارد المؤسسة.

الفرع الأول: مسح الهيكل (التنظيمى) للمؤسسة

بالرغم من وجود تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلاّ أن هناك بعض الأشكال الأكثر شيوعاً في المنظمات الحديثة التي تتسم بشدة التعقّد هي:

أولا: الهيكل البسيط: غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، ويصلح للاستخدام في حالة المؤسسات صغيرة الحجم التي يسيطر عليها المدير/الملك وتنتج سلعة أو سلعتين وتسوق إنتاجها في سوق محدد، وعادة يتسم العاملين بأنهم غير متخصصين ويقومون بكافة المهام التي يتطلبها العمل.[1]

ثانيا: الهيكل الوظيفي: يلائم هذا الهيكل المؤسسات متوسطة الحجم، التي يوجد بها عدة خطوط منتج داخل نفس الصناعة، وعادة ما يكون العاملين متخصصين في الوظائف المختلفة، مثلاً في التسويق، التمويل، الإنتاج أو الموارد البشرية.[2]

ثالثا: هيكل الأقسام: يصلح هذا الهيكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتج في عدة من الصناعات المرتبطة. وعادة ما يتسم العاملين بها بالتخصص الوظيفي، وتهدف الإدارة إلى إيجاد بعض التعاونية بين أنشطة الأقسام المختلفة من خلال اللجان وحلقات الوصل (الروابط) الأفقية.[3]

رابعا: وحدات الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Units « SBU»): ويعرفها كل من (W. Glueck & L.Jauch) بأنها:"أحد الأقسام (الفروع أو الأدوات) التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظوة طالما أنها تخدم أهداف هذه المنظمة".[4] يعكس هذا الهيكل تعديل حديث طرأ على هيكل الأقسام، وتمثل وحدة الأعمال وحدة قد تكون من أي حجم أو في أي مستوى ولكن لابد أن يكون لها:[5]

- رسالة (مَهَمَّة) مميزة.
- منافسين محددين.
- توجه للسوق الخارجي.
- سيطرة على أنشطتها الوظيفية.

([1])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة،** المرجع السابق، ص. 111. و ص. 113.

([2])- المرجع نفسه، ص. 113.

([3])- المرجع نفسه، ص. 113.

([4])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** المرجع السابق، ص. 69. **نقلاً عن:** W. Glueck & L. Jauch, **Business Policy and Strategic Management**, 4th Ed, Auckland: McGraw-Hill Int, 1984, P. 5.

([5])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة،** المرجع السابق، ص. 113.

إذن الفكرة هنا هي تحقيق اللامركزية على أساس العناصر الإستراتيجية، فمثلا تقوم المؤسسات المنتجة للمواد الغذائية بتقسيم منتجاتها إلى وحدات أعمال على أساس تصنيف وجبات المستهلك إلى مجموعات: إفطار، غذاء، عشاء، مشروبات.

وعليه تمثل كل وحدة أعمال قطاعاً سوقياً مستقلاً، وتعتبر بمثابة مؤسسة صغيرة داخل المؤسسة الأصلية، إن شركة "توشيبا" (Toshiba) اليابانية، مثلاً، تضم أكثر من 40 وحدة من هذا النوع، تتبع كل وحدة الإستراتيجيات التي تناسبها على ضوء معطياتها وظروفها التسويقية الخاصة.(1)

<u>خامسا:</u> الهيكل المركب: يلائم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة ذات خطوط المنتج المتنوعة في عدة صناعات غير مترابطة، وهذا الهيكل مشتق من هيكل الأقسام، وأحياناً يطلق عليه "الشركة القابضة"، ويتكون من مجموعة مؤسسات مستقلة (تابعة) تعمل تحت مظلة شركة واحدة ولكن يسيطر عليها مجال إدارات المؤسسات التابعة، ويتعذر تحقيق مزايا تعاونية، لأن المؤسسات التابعة تعمل في مجالات غير مترابطة.(2)

إنه من المفيد تفهم كيف هيكلت مؤسسة معينة عند وضع إستراتيجيتها، فإذا تناسق الهيكل مع التغيير المقترح في الإستراتيجية فإن ذلك نقطة قوة في المؤسسة، ولكن إذا لم يتناسق الهيكل مع الإستراتيجية الحالية أو المقترحة فإن ذلك بالتأكيد نقطة ضعف وسوف تكون معوقاً عند تنفيذ الإستراتيجية بشكل ملائم، فمثلاً واجهت شركة أمريكية "جنرال للمعلومات" بعض للمشكلات الخطيرة لأن إستراتيجيتها للنمو لم تتناسق مع هيكلها المركزي في اتخاذ القرارات، فلم يتم الاستفادة بسرعة كافية ممن الفرص لأن القرارات كافة يجب أن يوافق عليها الرئيس، هناك مثال آخر، أثبتت دراسة قام بها "فوراكر" و"ستوبفورد" (Fouraker & Stopford) أن الشركات المتعددة الإنتاج التي تستخدم هيكل الأقسام كانت أكثر قدرة على التحرك نحو العمليات الخارجية من الشركات المركزية التي تستخدم الهيكل الوظيفي.(3)

الفرع الثاني: مسح ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المعتقدات والتوقيعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين، تؤدي هذا الثقافة إلى تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبما أن لها تأثيرا قويا على سلوك الإداريين فإنّها بالتالي قد تؤثر بقوة على مقدرة المؤسسة في تغيير اتجاهها الإستراتيجي، وتدعم دراسة أمريكية لـ(34) شركة قام بها "دينسون" فكرة أن الشركات التي تمتاز بثقافة المشاركة تتميز ليس فقط بسجلات أداء أفضل من سجلات تلك التي ليس

---

(1)- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، ج2، **وظائف المسير وتقنيات التسيير**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م)، ص ص. 21-22.

(2)- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 114.

(3)- توماس وهلين & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 182-183. نقلاً عن: L. E. Fouraker & J. M. Stopford, «**<u>Organization Structure and the Multinational Strategy</u>**», **<u>Administrative Science Quarterly</u>**, (June 1968), PP. 47-64.

لها نفس الثقافة، ولكن اختلاف أدائها أيضا يتسع مع مرور الوقت، وتشير هذه الأدلة إلى احتمال وجود علاقة سببية بين الثقافة والأداء.[1]

ومن أجل هذا فإن تفهم ثقافة المؤسسة (القسم) ضروري جداً إذا كانت المؤسسة ستدار إستراتيجيا. لا يمكن أن ينجح التغيير في: الرسالة (المَهَمَّة)، الأهداف، الإستراتيجيات، إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة في المؤسسة، في ظل ظروف بيئة متغيرة، يعتبر ضعفا خطيرا. إن ذلك لا يعني أن الإداري يجب ألا يهتم بالإستراتيجية التي تتعارض مع الثقافة القائمة، ولكن يجب على الإدارة العليا إذا كانت تلك الإستراتيجية ذات أهمية ويجب الاهتمام بها، أن تكون مستعدة لمحاولة تغيير الثقافة، وهي مهمة وتتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة (كما سنرى لاحقا).[2]

الفرع الثالث: مسح موارد المؤسسة

أوضح "ويليام نيومان" – وهو مرجع في الإدارة الإستراتيجية - أن الطريقة العملية لوضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة أن تحصل على الأسواق أو الأدوار الملائمة في ضوء الأوضاع التنافسية وموارد المؤسسة، وتشمل موارد المؤسسة على الموارد المالية، الطبيعية (المادية) والبشرية، وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية، ولأن لهذه الموارد أهمية وظيفية، يمكننا مناقشتها في إطار العناوين الوظيفية التالية: التسويق، المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية وأنظمة المعلومات، ويجب تدقيق ومراجعة هذه الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.

ويجب أن يدرك واضعو الإستراتيجية المساهمات العديدة التي يمكن أن يقدمها كل من مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة، ولا تتضمن الموارد الوظيفية الأفراد في كل مجال فقط، ولكن أيضا مقدرة هذا المجال في وضع وتنفيذ أهداف وإستراتيجيات وسياسات وظيفية تحت إشراف المؤسسة.[3]

أولا: التسويق[4]: يعد مدير التسويق بمثابة حلقة الربط الرئيسية مع العميل (المستهلك) والمؤسسات المنافسة، ولذا لابدّ من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي (وضع السوق) للمؤسسة والمزيج التسويقي. ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرّف على عملاء المؤسسة، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي للمؤسسة على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلعة الملائمة وتقديمها بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسبة ومعتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة. ولابدّ من الأخذ في الحسبان أن لكل سلعة دورة حياة معينة تختلف باختلاف المجتمع المستهدف، وطبيعة الصناعة بالإضافة إلى عدة متغيرات بيئية أخرى تلعب دوراً حيوياً في تحديد المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة أو الخدمة.[1]

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 183-185.
([2])- المرجع نفسه، ص. 186.
([3])- المرجع نفسه، ص ص. 186-187.
([4])- راجع تحليل الموقف التسويقي من خلال المطلب السادس من هذا المبحث الرابع، ص ص. 477-484.
([1])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 115.

ثانيا: المالية: إن عمل المدير المالي هو إدارة الموارد المالية، حيث يجب عليه التأكد من توافر أفضل هذه الموارد واستخدامها والسيطرة عليها، كما يجب عليه توفير السيولة المالية من مصادر المالية الداخلية والخارجية وتوزيعها على استخدامات مختلفة، ومراقبة تدفق الموارد المالية في المؤسسة، وسداد الفوائد والعائدات إلى مصادر التمويل الخارجية في شكل عائدات، أرباح، أو خدمات أو سلع، على أن تعالج كل هذه المهام بطريقة أو أسلوب متناسق يكمل ويدعم إستراتيجية المؤسسة عموماً. ويجب تحليل المجال المالي، ومن وجهة النظر الإستراتيجية، لمعرفة علاقاته بالمصادر المالية، كما يجب أن يتلاءم المزيج من المصادر المالية الخارجية طويلة وقصيرة المدى في علاقته بحجم وتوقيت المصادر المالية المولدة داخليا مع أهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة، حيث أن:[1]

- مفهوم **التمويل بالدين أو الدفع المالي** (نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول) يعتبر مفيدا للغاية في وصف استخدام الديون والقروض لزيادة عائدات حاملي الأسهم. حيث يمنح المؤسسة نقطة توازن مرتفعة عمّا إذا كانت المؤسسة تموّل نشاطاتها من خلال مصادر التمويل المولدة داخليا فقط، ولذلك قد يفهم أو يدرك ارتفاع الدين على أنه نقطة قوة في أوقات الرخاء وارتفاع المبيعات أو نقطة ضعف في أوقات الكساء وانخفاض المبيعات، ذلك لأن الدين/القرض يستغل لتوسيع وتعظيم التأثير على أرباح السهم ولزيادة أو تقليص حجم المبيعات.

- ويعتبر معرفة واستخدام **الميزانية الرأسمالية** مورداً مالياً هاماً، يستطيع المالي الجيد أن يحلّل ويرتب استثمارات مختلفة في أصول ثابتة في شكل اتفاق إضافي تقوم به المؤسسة بجانب المبلغ الإضافي الذي سينشأ عن ذلك، عندئذ تستطيع المؤسسة ترتيب اقتراحات الاستثمار على أساس معايير مقبولة أو معدل متسارع وأن تتخذ القرار.

- كما يعتبر **تحليل نقطة التعادل (عتبة المردودية)** وسيلة تحليلية لدراسة العلاقات بين التكلفة الثابتة و التكلفة المتغيرة، والأرباح.

وبصفة عامة يجب أن يكون لدى المدير المالي معرفة بهذه الطرق التحليلية والمعقدة ولذا كانت الإدارة تسعى إلى تنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية بنجاح مثل التمويل الداخلي أو التخلص من الديون.

ثالثا: البحث والتطوير: يستخدم مصطلح البحث والتطوير بوصف مدى متسع من النشاطات، حيث هناك:[2]

1- البحث والتطوير الأساسي الذي يجري في بعض المؤسسات من قبل العلماء في معامل مجهزة ومكلفة حيث التركيز على المشكلات النظرية.

2- البحث والتطوير التطبيقي الذي يجري أيضا في بعض المؤسسات وتوجهه نحو التسويق مع الاهتمام بالسلع وتحسين تعبئة وتغليف السلع.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 189. و ص. 192.
([2])- المرجع نفسه، ص. 195.

3- البحث والتطوير الهندسي الذي توجهه مؤسسات أخرى نحو الهندسة مع التركيز على السيطرة والتحكم النوعي وتصنيع مواصفات الإنتاج وتطوير أدوات الإنتاج المحسنة.

4- المزيج البحثي والتطويري الذي تستخدمه معظم المؤسسات وهو خليط أو مزيج من البحث والتطوير الأساسي والتطبيقي والهندسي، ويجب أن يتلاءم هذا المزيج مع إستراتيجية المؤسسة.

يعد مدير البحوث والتطوير هو المسؤول أساسا عن اقتراح الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة وتنفيذها في ضوء أهداف وسياسات المؤسسة. وتشمل وظيفته:[1]

- اختيار التكنولوجيا الجديدة والملائمة للمؤسسة في ضمن البدائل المتاحة لاستخدامها داخل المؤسسة.

- وضع أسلوب أو تطوير طرق تتيح استخدام أو إدماج التكنولوجيا الجديدة في سلع وعمليات جديدة.

- الاستغلال والاستخدام الفعّال للموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا بنجاح.

يجب تقويم وحدة البحث والتطوير في المؤسسة لتتعرف على قدرتها التكنولوجيا في كل من تطوير واستخدام التكنولوجيا المبتكرة، ولا يجب على المؤسسة أن تقوم فقط ببحوث بحثية مستمرة، بل أن تكون أيضا ماهرة وحاذقة في إدارة العاملين في مجال البحث والاستفادة من ابتكاراتهم في العمليات اليومية. أيْ:

* يجب أن تكون المؤسسة التي تعمل في مجال الصناعة المعتمدة على التكنولوجيا (كالأدوية الكيماوية) راغبة في القيام باستثمارات مكلفة في البحث والتطوير، ولكن ذلك لا يعني أن إنفاق الأموال على البحث والتطوير أو على مشروعات جديدة ستؤدي بالضرورة إلى نتائج مفيدة.[2]

* هناك بجانب الأموال اعتبار مهم لعامل "الوقت" في الإدارة الفعّالة للبحث والتطوير، حيث أنه إذا لم ترغب مؤسسة في استثمار كمية كبيرة من الأموال والوقت في برامجها للبحث والتطوير، فقد تستطيع عندئذ شراء أو استئجار الآلات والمعدات أو براءة الإختراع للتقدم على المنافسين، وعلى أي حال يجب على تلك المؤسسات التي تشتري التكنولوجيا المبتكرة أن تكون لديها المقدرة التكنولوجية لاستخدامها بفعّالية.[3]

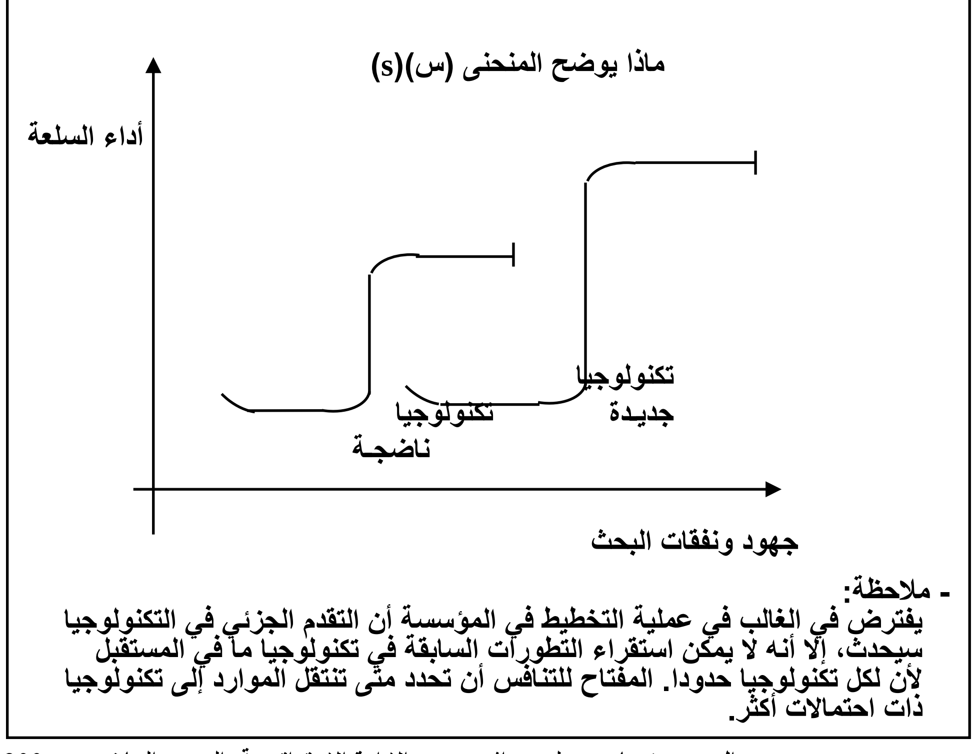
* يجب أن يحدّد إداري البحث والتطوير متى ينبغي التخلي عن التكنولوجيا الحالية، ومتى تطور أو يتبنى تكنولوجيا جديدة. وصل "ريتشارد فوستر" (Richard Foster) في مؤسسة "ماكينزي" (McKinsey) للإستشارات بعد عدّة سنوات من دراسة التقدم والنماذج في عدة أنواع من التكنولوجيا إلى نتيجة مفادها أن استبدال تكنولوجيا بأخرى (عدم الإستقرار التكنولوجي) ظاهرة متكررة ومُهمة

([1])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 116.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 195-196.
([3])- المرجع نفسه، ص. 196. و ص. 199.

استراتيجياً، وينشأ عن رسم أداء السلعة مقابل تكلفة وجهود البحث في كل تكنولوجيا في أي صناعة في شكل بياني منحنى يدعى "المنحنى (س)".[1] حيث يصف "فوستر" العملية في الشكل التالي:



الشكل رقم (52): عدم استمرارية التكنولوجيا (المنحنى "س")



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 200.

توضع في بداية تطوير التكنولوجيا قاعدة معلوماتية ويتطلب التقدم جهوداً كثيرة، ويكون التقدم فيما بعد سهلا، وعندما تبدأ حدود تلك التكنولوجيا في الظهور يكون التقدم فيما بعد بطيئاً ومكلفاً، حيث يجب هنا أن تنفق الأموال على البحث والتطوير للتكنولوجيا ذات احتمال النجاح الجيد، وهنا أيضاً - وهذا لا يحدث عرضياً - يستطيع منافس ما يمتلك تكنولوجيا حديثة أن يقضي على أعمالك ويطيح بالصناعة كلها. وكما أوضح "فوستر" لقد:"بين لنا التاريخ أنه عندما تقترب التكنولوجيا من نهاية منحنى (س) تتغير القيادة التنافسية في السوق"، فالأهم في الإدارة التكنولوجية الجيدة هو القدرة والرغبة لدى كل المهتمين في التحول إلى التكنولوجيا الجديدة في التوقيت المناسب.[2]

<u>رابعا:</u> الموارد البشرية: يتمثل الهدف الرئيسي لمدير إدارة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، وكلما كان الفرد ملائم لطبيعة العمل كلما تحسن أداءه وارتفعت كفاءته. وحالياً، يلقى الجانب البشري في التنظيم الكثير من الاهتمام وبدأت بعض المؤسسات في الاعتماد على فرق العمل المكونة من العاملين في إدارة واحدة، أو من عدة إدارات. كما يوجه

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 199-200.
([2])- المرجع نفسه، ص. 201.

المسؤولين عن الموارد البشرية اهتمام ملموس بتحسين "جودة حياة العمل" في المؤسسة بالنسبة للعاملين من خلال:[1]

- تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل.
- إعادة هيكلة العمل.
- تقديم نظم مكافآت مطورة.
- تحسين بيئة العمل.

إن وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات، هو ضروري لكفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، فمثلاً في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فإن الأمر يتطلب أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة، أو في حالة النقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد إلى التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى، مما يتطلب توفير وإعادة من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضاً أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط الإجراءات ممّا يسبب تغيير في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.[2]

<u>خامسا:</u> نظام المعلومات: تتمثل المَهَمَّة الرئيسية لمدير نظم المعلومات في تصميم وإدارة فيض المعلومات داخل المؤسسة بحيث تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الإستراتيجية التي تهم المسؤولين في المؤسسة. والواقع أن أهمية نظم المعلومات في تزايد مستمر نظرا لدورها المؤثر في كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، سواء في مرحلة التصميم أو التنفيذ أو التقويم والرقابة. ومن الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في المؤسسات هي التوسع في استخدام "الأنترنت" في التسويق و"الأنترانت" في الاتصالات الداخلية، وتشير "الأنترانت" (Intranet) إلى شبكة المعلومات داخل المؤسسة والمتصلة في ذات الوقت "بالأنترنت" (Internet) على مستوى العالم.[3]

الفرع الرابع: المراجعة الإدارية للبيئة الداخلية (الهيكل، الثقافة، الموارد)

من الممكن أن تكون المراجعة الإدارية مفيدة في حالة البيئة الداخلية (الهيكل، الثقافة والموارد) كوسيلة تشخيص مساعدة للمسح البيئي، حيث يتم استخدامها لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: (الإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية،) حيث تقدم لنا المراجعة الإدارية وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوضح الجدول التالي

(1)- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 118.
(2)- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، (بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997م)، ص. 70.
(3)- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 118.

قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية والمطلوبة من المسؤول عن تخطيط الإستراتيجي للإجابة على تلك الأسئلة وفقا لإدراكه للوضع داخل المؤسسة التي يعمل بها:

الجدول رقم (13): قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

	أجب على الأسئلة التالية:	نعم	إلى حد ما	لا
مركز المؤسسة	1- هل حصة المؤسسة في السوق في نمو؟ 2- هل منتجات المؤسسة متطورة باستمرار؟ 3- هل تحقق المؤسسة عائدا مرتفعا مقارنة بباقي المؤسسات؟			
الإنتاج	4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟ 5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟ 6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟ 7- هل لدى المؤسسة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟			
التسويق	**8- هل لدى المؤسسة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟** **9- هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها؟** **10- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟** **11- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد؟**			
التمويل	12- هل لدى المؤسسة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ 13- هل لدى المؤسسة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟ 14- هل لدى المؤسسة إمكانيات ابتكاريه في التخطيط الرأسمالي؟ 15- هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟			
المعلومات	16- هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ 17- هل تستخدم المؤسسة الحسابات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ 18- هل لدى المؤسسة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات الاتصالات؟			
فلسفة الإدارة	19- هل مديرو المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ 20- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟ 21- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟			
الموارد البشرية	22- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ 23- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضاء عنه؟			
المواد والإمداد	24- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ 25- هل للمؤسسة علاقة طيبة بالموردين؟			

المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص ص. 125-126.

وإذا كانت الثقافة تؤثر على الكثير من قرارات المؤسسة أو تحدّد أساليب وطرق تنفيذ السياسات الوظيفية، فضلاً عن دورها الرئيسي في تشكيل كل من الرسالة (المَهَمَّة) والإستراتيجية، فإن مراجعة ثقافة المؤسسة يعتبر من الأهمية بمكان في هذا المجال، وفي ضوء إسهامات "لورش" (Lorsch) يمكن عرض الأفكار الأساسية للمراجعة الثقافية (أو مراجعة حضارة المؤسسة) على النحو الموضح في الجدول التالي، مع ضرورة الأخذ في الإعتبار أن بعض المعتقدات المذكورة بالجدول قد لا تعتبر معتقدات إستراتيجية ولكنها تؤثر بشكل أو بآخر على وضع الافتراضات الإستراتيجية:

الجدول رقم (14): المراجعة الثقافية

التساؤلات الواجب طرحها	الأمثلة
- المعتقدات نحو الأهداف: * نحو أي نوع من الأهداف المالية تتجه معتقدات المؤسسة (في ضوء تقاليدها وتاريخها)؟ * كيف ترتبط هذه الأهداف ببعضها البعض في ضوء المعتقدات؟ * ما هي الأهداف الأخرى التي تعتقد في أهميتها؟	* العائد على الأصول –معدل النمو- نسبة الديون إلى الملكية- سياسات توزيع الأرباح. * يجب أن يتم تمويل النمو من المصادر الداخلية للأموال وهذا يعني تقليل حجم الأرباح الموزعة. * تكون المؤسسة الأولى على مستوى الصناعة. تكون المؤسسة الأفضل على مستوى الدولة. تكون المؤسسة رقم (1) في كل الظروف والأوقات.
- المعتقدات نحو التميز التنافسي: * ما هو في اعتقادنا النطاق المناسب لنشاطها التنافسي؟ * هل تعكس هذه المعتقدات واقعيات القدرة التنافسية للمؤسسة والإدارة؟	* نستطيع إدارة الدخول في أي عمل. نستطيع تحقيق النجاح في مجال السلع الاستهلاكية. نستطيع تحقيق النجاح فقط في مجال صناعة الورق.
- المعتقدات نحو السوق والسلعة (الإرشادات): * ما هي الإرشادات والتعليمات والنصائح التي يجب أن يسترشد بها المديرين في المنافسة بسوق السلعة؟ * هل هناك جذور لهذه الإرشادات أو هل للمؤسسة سابق خبرة بهذه الإرشادات؟ * هل هذه الإرشادات صادقة (وثابتة أم أنها تتغير) على مستوى كل أعمالنا؟	* تقديم المنتوج بأعلى جودة . تنافس على الخدمات وليس على الأسعار.
- المعتقدات الأساسية نحو العاملين: * ما هي معتقداتنا نحو رغبات وحاجات الأفراد؟ وهل يستحقون ذلك في ضوء جهودهم المبذولة؟ • ما هي معتقداتنا نحو أهمية الدور الذي يلعبه العاملين في نجاح المؤسسة؟	* شروط وظروف عمل مضمونة وآمنة. ثبات العمالة. أجور مرتفعة. المشاركة في الأرباح. المشاركة في ملكية المؤسسة. * خبرائنا هم مفتاح الابتكار. نحن نريد العمال والإدارة يعملون كفريق واحد. أمانة العاملين تؤدي إلى رضاء المستهلكين.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 169-170.

في ضوء عملية المراجعة لثقافة المؤسسة تستطيع الإدارة أن تحدّد مدى تمشي المعتقدات والتقاليد الحالية مع التوجيهات الإستراتيجية في المستقبل، وقد يتطلب الأمر تعديل أو تغيير بعض المعتقدات أو الإرشادات المعمول بها في الحضر حتى تتلاءم مع متطلبات المستقبل أو الإستراتيجية المزمع تبنيها. والتغيير الثقافي (لبعض المعتقدات) قد يتم بأكثر من أسلوب، فمثلاً يمكن للمؤسسة تغيير نظام الحوافز ونظام الرقابة في حالة تعارض أنماط السلوك الحالي مع الأنماط المطلوب تبنيها

في المستقبل، أو الإعلان عن الإستراتيجية الجديدة والمعتقدات الجديدة التي سوف ترتبط بتنفيذها من خلال الخطب والاجتماعات غير الرسمية والنشرات...إلخ. ويمكن للمؤسسة أيضاً إعادة النظر في هيكل توزيع المهارات داخل المؤسسة بحيث تقوم بترقية العاملين الذين قدموا الابتكارات الجديدة أو تعيين عمال ومديرين جدد من خارج المؤسسة لاقتناعها بأفكارهم ومعتقداتهم الخاصة بالعمل، والسوق، والمنتجات وأساليب مواجهة المنافسة...إلخ.[1]

أما مؤشرات الإنتاجية[2] المستخدمة في تحليل الأداء الداخلي سواء النسب المالية، أو نسب الإنتاج، أو نسب التسويق، أو نسب الأفراد، فإنها تساهم في تحليل متغيرات الأداء الداخلي بالمؤسسة، والتعرّف على عناصر البيئة الداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف بها. وتساهم متابعة هذه النسب على مدى السنوات الماضية في التعرف على التطورات التي طرأت فيها ومدى انعكاسها على جوانب القوة والضعف في المؤسسة.[3]

وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد في رفع كفاءة عملية جمع البيانات عن عناصر البيئة الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف بها:[4]

- عقد الاجتماعات اللازمة بحضور كافة المديرين المهتمين وذوي الصلة بتقييم الأداء الداخلي، واستخدام الأسلوب التحفيزي لإدارة الاجتماع ولا مانع من استخدام الأسلوب الهجومي إذا تطلب الأمر، فمن خلال هجوم الآخرين وانتقاداتهم يتم اكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يمكن تحديد نقاط القوة.

- مطالبة المديرين بتحديد اتجاهات البيانات التي أعدوها؛ فمن خلال معرفة سلوك البيانات في الماضي والحاضر والمستقبل يمكن معرفة ما إذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة أو ضعف. فمدير الإنتاج الذي يوضح لنا حجم التالف في المنتجات النهائية عن عدة سنوات يمكن أن يحلل هذه البيانات من حيث انخفض وارتفاع النسبة مما يوضح ما إذا كانت تمثل نقطة ضعف أو وضع ثابت أو نقطة قوة.

- مطالبة المديرين بربط الأداء بمستويات الصناعة والمنافسة وبأهداف المؤسسة الحالية؛ فمن خلال ذلك يمكن تحديد مدى قوة أو ضعف العنصر وهل يضيف أو يعوق من مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- استخدام كافة الأساليب الممكنة للتعرف علة نقاط القوة والضعف، وكلما كانت هذه الأساليب كمية كلما كانت مؤشرا جيدا للحكم على الأداء الداخلي للمؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على مجموعة من القوائم المالية، التي تساعد على ذلك إلى جانب قوائم المراجعة الإدارية لأداء المؤسسة.

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 170.
([2])- **راجع تفاصيل هذه المؤشرات في:** نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص ص. 122-123.
([3])- المرجع نفسه، ص. 121.
([4])- المرجع نفسه، ص. 121. و ص. 124.

المطلب الرابع: تحليل العوامل الإستراتيجية

يدعو تحليل العوامل الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى تكامل وتقويم المعلومات التي جمعت سابقاً من مسح البيئة الداخلية والخارجية. والعوامل الإستراتيجية الخارجية هي تلك الفرص والمخاطر الموجودة في بيئة المجتمع وفي بيئة المهام (العمل) الحالية والمستقبلية، بينما العوامل الإستراتيجية الداخلية هي جوانب الضعف والقوة داخل الأقسام والمجالات الوظيفية للمؤسسة، ولذلك يجب أن تحاول الإدارة العليا أن تجد **"تلاؤماً استراتيجياً"** بين الفرص الخارجية والقوة الداخلية.[1] ولذلك قال كل من "سكوت سافرانسكي" و "إيك وان وون" (Scott R.Safranski & Ik-Whan Kwon): "إن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا التنسيق بين نقاط القوة في المشروع والفرص المتاحة...".[2]

إن تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر (التهديدات) "ق.ض.ف.م" (S.W.O.T) مفهوم يستخدم ليلخص قائمة بعوامل القوة والضعف الداخلية والأساسية في المؤسسة والفرص والمخاطر (التهديدات) الخارجية. حيث أن:[3]

- **نقاط القوة** هي:"صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة، وتكون بمستوى أفضل من المؤسسات المنافسة، والتي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية، تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها التنافسية".

- أما **نقاط الضعف** فهي:"صفات، موارد، مؤهلات، قابليات تكون بمستوى أقل عند مقارنتها مع المؤسسات المنافسة، مما تنعكس بشكل سلبي مباشر على تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة بشكل فعّال".

وبالتالي تعتبر نقاط القوة الجانب الإيجابي بينما تعتبر نقاط الضعف الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، بحيث يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل من نقاط ضعفها من خلال توجيه نقاط القوة لديها نحو نقاط ضعفها.

- و**الفرص** هي:"حالات مؤيدة لأهداف المؤسسة ورسالتها، تتجه إلى التأثير الإيجابي على أدائها، كوجود طلب غير مشبع في السوق فيمكن للمؤسسة تلبية هذا الطلب".

- أما **المخاطر (التهديدات)** هي: "حالات غير مرغوب فيها ويتجه تأثيرها سلبياً على أداء المؤسسة، مثل حالة احتمال دخول منافسين جدد بمنتج جديد، بجودة أفضل وبسعر تنافسي".

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 239-240.
([2])- سكوت سافرانسكي و إيك وان وون، المرجع السابق، ص. 4.
([3])- دغمان راضية، **"المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

وبالتالي، يمكن القول بأن الفرص والمخاطر (التهديدات) وجهان لعملة واحدة، ومثلما تعد الفرص القطب الموجب فإن التهديدات تعد القطب السالب، وحيثما وُجدت فرص مؤكد ستوجد مخاطر (تهديدات).

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن "ق.ض.ف.م" (S.W.O.T) هي العوامل الإستراتيجية التي يجري تحليلها ويجب أن تتضمن ليس فقط تلك العوامل الخارجية التي من المحتمل أن تحدث وأن يكون لها تأثير خطير على المؤسسة، ولكن أن تتضمن أيضا العوامل الداخلية التي من المحتمل أن تؤثر على تنفيذ القرارات الإستراتيجية الحالية والمستقبلة.[1]

وبناء عليه يمكن القول بأن التحديد الدقيق لكل من "ق.ض.ف.م" (S.W.O.T) هو جوهر تنفيذ آلية التحليل الإستراتيجي "ق.ض.ف.م" (S.W.O.T) والذي يعّرف كالتالي:[2]

- "آلية محددة تشير إلى الفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المؤسسة ومجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية".

- "تحليل يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعّالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والمخاطر (التهديدات) الخاصة بها".

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود تكامل بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، لكي يتم رسم إستراتيجية أفضل من خلال مواءمة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات.

الفرع الأول: تحليل عناصر البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر)

تقدم عملية تحليل الفرص والمخاطر احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه المخاطر وتلك الفرص، ممّا يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو مواجهة الخطر. ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الخارجية في شكل فرص ومخاطر كالتالي:

الجدول رقم (15): تحليل عناصر البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر)[3]

(1) العناصر الخارجية	(2) الوزن	(3) الدرجة	(4) الوزن المرجح	(5) التعليقات
* الفرص: .... * المخاطر:				
الإجمالي	**1.00**		**......**	

المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 99.

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 240.
(2)- دغمان راضية، المرجع السابق.
(3)- انظر المثال التطبيقي -عن هذا الجدول- في الجدول رقم (17): مثال لمصفوفة تقويم جاذبية الصناعة، ص. 472.

من الجدول يمكن إتباع الخطوات التالية لتحليل العناصر الخارجية:[1]

أولا: في العمود رقم (1) (العناصر الخارجية)، اذْكُرْ أهم فرص ومخاطر تواجه المؤسسة على أن يتراوح عددهم ما بين ثمانية إلى عشرة.

ثانيا: في العمود رقم (2) (الوزن)، حَدِّدْ وزن لكل عامل من العوامل السابقة على أن تتراوح من "1" "الأكثر أهمية" إلى "0" (صفر) "غير هام"، ويتم تحديد هذا الوزن بناء على الأثر المحتمل لهذا العامل على المركز الإستراتيجي الحالي للمؤسسة، وكلما ارتفع الوزن كلما ازدادت أهمية هذا العنصر في نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (لابد أن يكون حاصل جمع كل الأوزان واحد صحيح بغضّ النظر عن عدد العوامل الإستراتيجية).

ثالثا: في العمود رقم (3) (الدرجة)، يتم تحديد الدرجة التي يستحقها كل عامل على مقياس يتكون من خمس (5) درجات، حيث تعكس هذه الدرجة استجابة المؤسسة في الوقت الحالي لهذا العامل. وتعكس الدرجة (5) استجابة مميزة، بينما تعكس الدرجة الواحد (1) استجابة ضعيفة، أي أن كل درجة تعكس حكم على مدى كفاءة المؤسسة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر الخارجية.

رابعا: في العمود رقم (4) (الأوزان المرجحة)، تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود رقم (2) في الدرجة التي حصل عليها هذا العنصر (العمود رقم (3)). وتتمثل النتائج في الأوزان المرجحة لكل عنصر تتراوح من "5" "متميز"، إلى "1" "ضعيف"، ويعد "3" هو "المتوسط".

خامسا: في العمود رقم (5) (التعليقات)، يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر (الفرص والمخاطر) والطريقة المتبعة في تقدير كل من الوزن والدرجة.

سادسا: في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة في العمود رقم (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية، ويمكن استخدام هذا الرقم في مقارنة تلك المؤسسة بالمؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة، ويلاحظ أن إجمالي الوزن المرجح لمؤسسة متوسطة الأداء في الصناعة عادة ما يكون (3).

الفرع الثاني: تحليل عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

أما بالنسبة لعملية تحليل نقاط القوة والضعف، فإنها تؤدي للتعرف على مدى قدرة إدارة المؤسسة على الإستجابة لتلك العناصر (الداخلية) في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها. ويمكن إعداد جدول ملخص لتحليل عناصر البيئة الداخلية وهو شديد الشبه بجدول تحليل عناصر البيئة الخاجية، كما يلي:

([1])- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص ص. 99-100.

الجدول رقم (16): تحليل عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)[1]

(1) العناصر الداخلية	(2) الوزن	(3) الدرجة	(4) الوزن المرجح	(5) التعليقات
* نقاط القوة: .... * نقاط الضعف:				
الإجمالي	**1.00**		**......**	

المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، المرجع السابق، ص. 128.

ولاستخدام هذا الجدول نتبع الخطوات التالية:[2]

أولا: في العمود رقم (1) (العناصر الداخلية الإستراتيجية)، يذكر من ثمانية إلى عشرة من نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة مع ملاحظة أن التركيز هنا ينصب على أكثرها أهمية.

ثانيا: في العمود رقم (2) (الوزن)، يتم تخصيص وزن لكل نقطة من نقاط القوة والضعف وتتراوح من "واحد" صحيح "هام للغاية" إلى "صفر" "غير هام" بناءا على التأثير المحتمل لذلك العنصر على الوضع الإستراتيجي الحالي لمؤسسة ما، وكلما ازداد الوزن كلما عكس ذلك أهمية ذلك العنصر لتحقيق نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (يلاحظ أن مجموع كل الأوزان ينبغي ألا يزيد عن واحد صحيح بغض النظر عن عدد العناصر).

ثالثا: في العمود رقم (3) (الدرجة)، يتم تحديد الدرجة لكل عنصر تتراوح مابين (5) درجات "ممتاز" إلى درجة واحدة (1) "ضعيف". وتحدد هذه الدرجة بناء على الإستجابة الحالية للمؤسسة لذلك العنصر أي أن كل درجة تعبر عن "حكم" على قدرة إدارة المؤسسة في الوقت الحالي على التعامل مع كل عنصر من العناصر الداخلية.

رابعا: في العمود رقم (4) (الوزن المرجح)، يتم ضرب وزن كل عنصر (من العمود رقم (2)) في الدرجة المقابلة (من العمود رقم (3)) للحصول على الأوزان المرجحة لكل عنصر. ينتج عن تلك العملية التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل عنصر وتتراوح مابين الخمس (5) درجات "ممتاز" إلى واحد صحيح (1) "ضعيف"، وتعكس الثلاث درجات الأخرى المستوى المتوسط.

خامسا: في العمود رقم (5) (التعليقات)، يذكر المبرر وراء اختيار كل عنصر من العناصر وكيفية تقدير الوزن والدرجة.

سادسا: في النهاية، يتم جمع الأوزان المرجحة لكل العناصر الداخلية في العمود رقم (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة. ويشير الوزن المرجح إلى مدى تمكن المؤسسة من الاستجابة للعناصر الحالية والمتوقعة في بيئتها الداخلية. ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في

([1])- انظر المثال التطبيقي لهذا الجدول، في الجدول رقم (18): مثال لمصفوفة تقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسي لوحدة أعمال إستراتيجية ، ص. 472.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 127-129.

مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة. وعادة ما يكون إجمالي الوزن المرجح لمؤسسة ذات أداء متوسط في الصناعة ثلاثة (3).

الفرع الثالث: النوافذ الإستراتيجية والسوق المناسب

بعد تحليل "ق.ض.ف.م" لابد من العثور على **"السوق المناسب"**، ولذلك يقترح "وليم نيومان" أن تسعى المؤسسة للحصول على **"موطئ (موضع أو موقع) قدم ملائم في السوق"** وذلك عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بها. هذا الموضع هو دور المؤسسة التنافسي المحدّد، بحيث يجب أن يتلاءم هذا الدور مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية التي من المحتمل أن لا تتحداها فيها مؤسسات أخرى أو تطردها. وليس من السهل العثور على مثل هذا "السوق المناسب" (الموضع أو الموطئ أوالموقع اللائق)، إذ يجب أن تبحث إدارة المؤسسة دائماً عن **"نوافذ استراتيجية"** أي فرص تسويقية، كما في حالة شركات الطيران الأمريكية الصغيرة والعديدة التي انتشرت في الثمانينات من القرن الماضي بعد إلغاء بعض القوانين، مما أدّى إلى أن تترك الشركات الكبرى الأمريكية المدن الصغيرة. حيث تستخدم تلك الشركات الصغيرة والإقليمية طائرات صغيرة، وبالتالي تقل تكلفة التشغيل لديها بكثير عن تكلفة التشغيل بالشركات الكبرى ممّا يسمح بتحقيق أرباح للشركات الصغيرة التي تدار بشكل جيد.[1]

اكتشفت دراسة أمريكية حديثة للشركات المتوسطة الحجم وذات الأداء المرتفع أن تلك الشركات الناجحة تتصف بأربع خصائص مشتركة هي:[2]

- أنها تتخذ الإبداع كوسيلة للحياة.
- أنها تتنافس على قيمة السلع وليس على أسعارها.
- أنها تحقق القيادة في قطاعات من السوق.
- أنها تعتمد على قوتها في التنافس في قطاعات مختارة من السوق.

وبالتالي يعتبر العثور على موطئ قدم معين، حيث تتناسب قوة المؤسسة جيداً مع الفرص البيئية، نتيجة مرغوبة لتحليل الموقف.

الفرع الرابع: تحليل محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال)

محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال)[1] هي تقنية تخطيطية حديثة العهد، يستعملها عدد من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان خاصة، تلك الشركات التي تسوق خطوطا أو مجموعات متنوعة من المنتجات، مثل الأجهزة الكهربائية والسيارات، وتقوم هذه التقنية على أساس تجزئة المؤسسة إلى وحدات تجارية صغيرة أو وحدات إستراتيجية للأعمال.[2] ومن أجل ذلك

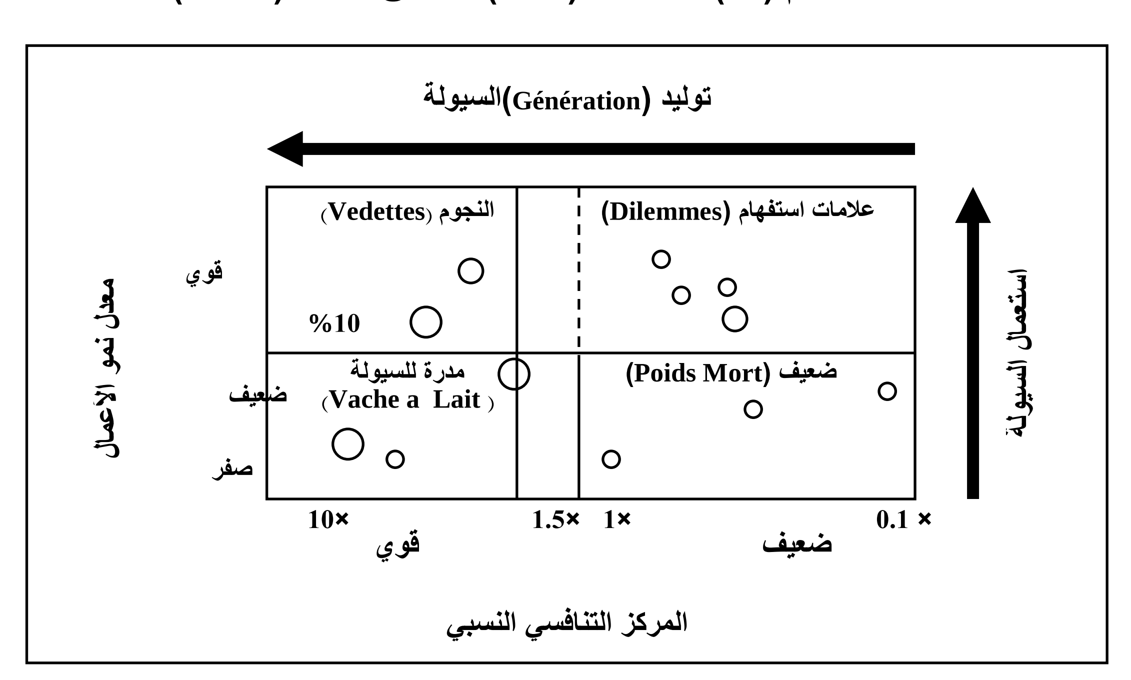
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 241.
([2])- المرجع نفسه، ص. 242.
([1])- يمكن استعمال محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال) لإقتراح الإستراتيجيات – كما سنرى في المطلب الأول من المبحث الثاني في الفصل الرابع الآتي، ص ص. 523-525.
([2])- محمد رفيق الطيب، ج2، المرجع السابق، ص. 21.

تعتبر محفظة الأوراق المالية (الأعمال) أكثر الاتجاهات الموحى بها لتساعد في تكامل وتقويم المعلومات البيئية. وباعتبار أن كافة المؤسسات - عدا الصغيرة والبسيطة منها - تشترك في أكثر من عمل أو في عدة أعمال، وحتى ولو أن مؤسسة ما تبيع سلعة واحدة فقط فإنها تستفيد من التعامل مع عدد من قطاعات السوق - السلعة المميزة، كل قطاع على وحدة أعمال إستراتيجية وكل قسم منفصلاً عن الآخر لأغراض صياغة الإستراتيجية.[1]

يتوافر العديد من المصفوفات لتعكس المتغيرات موضوع الدراسة في محفظة الأوراق المالية، حيث يمكن مقارنة السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية على أساس النمو في المبيعات، ومركز المنافسة النسبي، ومراحل تطور السلعة أو السوق والحصة السوقية وجاذبية الصناعة، وفيما يلي أهم مصفوفات التخطيط المحفظي:

أولا: مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) للنمو- الحصة التسويقية ذات الخانات الأربع (Boston Consulting Group): وهي أبسط مصفوفة، حيث توضع كل وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة أو السلع في مصفوفة حسب معدل النمو في الصناعة (الأعمال) (الجاذبية السوقية) التي ننافس فيها وحصتها من الأسواق ذات الصلة (المركز التنافسي النسبي)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (53): مصفوفة (BCG) للأوراق المالية (للأعمال)



المصدر:- توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 246.

- Barelier. A & Autres, **Exporter: Pratique du Commerce International**, 9eme ed, les Editions Foucher, Paris, 1993, P.73.

(1)- توماس وهيلن & دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 244-245.

ومن خلال الشكل يتم الحكم على سوق السلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ضمن حالات أربع:[1]

1- النجوم (les Stares ou Vedettes): تجمع بين قوة الجاذبية السوقية (معدل نمو الأعمال) وقوة المركز التنافسي الحالي للسلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتتطلب شرهاً (Avide) لوسائل مالية كي تسمح لها بمتابعة نموها. (**إستراتيجية للتوسع والنمو**).

2- مدرّة للسيولة (بقرة حلوب) (Cash Cow - Vaches à lait): هنا السلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية تتمتع بمركز تنافسي قوي، لكن التوقعات طويلة الأجل غير مشجعة (أي مع نمو ضعيف)، وهو وضع يعني أن الحالة جيدة لأنه يدرّ أرباح على المؤسسة بالرغم من أنه ليس هناك فرص للنمو، وهنا تبرز أهمية الكمية النقدية الجوهرية (Quantité de Cash Substantielle) التي تسمح للمؤسسة بتمويل الأنشطة الاستثمارية الضعيفة الأخرى. (**إستراتيجية للاستقرار والتركيز**).

3- علامات الاستفهام (Question Mark - Dilemmes): تتميز بقوة الجاذبية السوقية (معدل نمو الأعمال القوي) للسلعة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية مع ضعف مركزها التنافسي الحالي. وتعني أن حصة النشاط من مبيعات الصناعة منخفضة بالرغم من أن معدل نمو السوق والصناعة عالي. ووضع النشاط غير محدد ويثير التساؤل وقد يعكس سوء في التخطيط أو مشاكل قد تكون تسويقية أو إنتاجية. وعلى المؤسسة أن تخصص وسائل تمويلية هامة للمحافظة أو لتنمية حصتها السوقية.

4- ضعيف (مصيدة نقدية- الكلب السعران) (Dogs - Points Morts): تجمع بين ضعف جاذبية السوق وضعف المركز التنافسي الحالي. وتعني أن حصة المؤسسة من السوق منخفضة مع معدل النمو للصناعة منخفض أيضا. وهو وضع غير سار ولا فائدة ترجى منه (وضع الذي يشبه بالكلب الذي ينبح دون فائدة). (**استراتيجية الانسحاب أو التصفية أو الحصاد**).

أما الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالشكل السابق أيضاً، فإنه:[2]

* يقع الخط الذي يفصل مناطق الموقع التنافسي النسبي المرتفعة (القوية) منها والمنخفضة (الضعيفة) عند ضربها في (1.5)، هناك حاجة إلى قوة نسبية بهذا القدر للتأكد من الوضع المسيطر المطلوب لكي تكون نجماً أو بقرة حلوباً.

* ومن الناحية الأخرى يجب أن تكون سلعة ما أو وحدة أعمال إستراتيجية تساوي ضرب واحد أو أقل للتأكد من وضعها أو مركزها الضعيف (Points Morts).

([1])- **راجع كل من:** - محمد رفيق الطيب، ج2، المرجع السابق، ص ص. 22-23.
- محمد فريد الصحن، **مبادئ التسويق**، المرجع السابق، ص ص. 103-104.
- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, , Publi-Union, Paris, 1997, P. 94.

([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 245.

* معدل نمو الأعمال هو نسبة نمو السوق –أي نسبة زيادة مبيعات سلعة ما أو مجموعة من السلع لوحدة أعمال إستراتيجية.

* يحدد موقع السلعة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية التنافسي وذلك عند قسمة حصتها من السوق في الصناعة على تلك الخاصة بالمنافس الآخر الأكبر.

* تمثل كل سلعة أو وحدة أعمال إستراتيجية بدائرة (أو دوائر)، حيث يمثل مساحة الدائرة، الأهمية النسبية لكل وحدة أعمال إستراتيجية أو سلعة للمؤسسة وذلك من منطلق الأصول المستخدمة أو المبيعات التي تتم.

ومن جهة أخرى فإن مصفوفة النمو –الحصة السوقية تتشابه مع دورة حياة السلعة، فعندما تطرح السلعة الجديدة في الصناعة ذات النمو السريع، فإن تلك السلع تدعى مبدئيا **"علامة الاستفهام"**، وللحصول على نصيب كاف من السوق لتصبح قائداً لهذا السوق وبالتالي **"نجماً"** يجب أخذ الأموال من الكثير من السلع **"المدرّة للسيولة"** والناضجة لتنفق على سلع **"علامة الاستفهام"**. وتكون السلع المسماة أو التي تدعى بـ**"النجوم"** في قمة دورة حياتها السلعية، وتكون عادة قادرة على توليد سيولة كافية لتستثمرها وذلك للحفاظ على حصة كبيرة من السوق. وعندما يكون معدل نمو السوق بطيئا تصبح **"النجوم"** مولعة بالسيولة، حيث تتسبب هذه السلع في الحصول على أموال أكثر من المطلوب للحفاظ على حصتها في السوق. وكلما تحركت هذه السلع نحو مرحلة التداعي في دورة حياتها السلعية، تصبح تلك السلع التي لا تستطيع الحصول على حصة سوقية بسيطة أو كبيرة، في الوقت الذي يكون فيه معدل نمو الصناعة بطيئاً بشكل لا يمكن تجنبه، في مركز **"ضعيف"** مما يستدعي إما التخلي عنها أو إدارتها بعناية فائقة في ضوء الكمية القليلة من السيولة التي تولدها أو تحصل عليها.[1]

يمكن التنبؤ بوضع المؤسسة المستقبلي بعد تحديد موقعها الحالي على المصفوفة مع افتراض عدم تغيير الإستراتيجية. ويمكن استخدام المصفوفة الحالية والمتنبأ بها لتساعد في التعرف على الأمور الإستراتيجية الأساسية أو التي تواجهها المؤسسة.[2]

لقد انتقدت مصفوفة (BCG) لعدة أسباب، منها مايلي:[3]

- استخدام معايير الارتفاع (القوي) والانخفاض (الضعيف) للوصول إلى أربع خانات فقط مغالاة في التبسيط.

- العلاقة بين نصيب السوق والربح ليست بالضرورة قوية، لأنه من الممكن أن تكون الأعمال ذات النصيب المتدني مربحة وبالعكس.

- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائماً الأفضل.

---

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 246-247.
(2)- المرجع نفسه، ص. 247.
(3)- المرجع نفسه، ص ص. 247-248.

- معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط في جاذبية الصناعة.

- أنها تهمل المنافسين الصغار ذوي النمو السريع في نصيب السوق، وتهتم فقط بالسلعة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية في علاقتها مع منافس واحد هو قائد السوق.

- نصيب السوق ليس إلا عنصراً واحداً فقط في الموقف التنافسي الكلي.

<u>ثانيا:</u> مصفوفة السياسة الموجِّهة لشركة "شل" (DPM Sheel) ذات الخانات التسع: وهي محصلة تطوير مصفوفة (BCG) وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوّعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة.

وتتضمن تسعة (9) خانات (خلايا) يمكن استخدامها في مواقف يمثّل المحور الرأسي (العمودي) المركز التنافسي للمؤسسة والذي يقابل الحصة التسويقية (المركز التنافسي النسبي) في مصفوفة (BCG). كما يعبّر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة (الأعمال) (الجاذبية السوقية) في مصفوفة (BCG). وتتحدّد درجة ربحية السوق في ضوء عدّة متغيّرات من أهمها: نوع السلعة، معدل نمو السوق، موقف الصناعة والظروف البيئية.[1]

الشكل رقم (54): مصفوفة السياسة الموجِّهة لشركة "شل"

المركز التنافسي للمؤسسة

ربحية السوق	ضعيف	متوسط	قوي
جذاب	القيادة (3)	المحاولات الجادة (2)	التحرك والإنطلاق (1)
متوسط	النمو (4)	التقدم بحذر (6)	التحرك الإنسحابي (8)
غير جذاب	التجنب (5)	التحرك الإنسحابي (7)	عدم الإستثمار (9)

استعمال السيولة

المصدر: عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، المرجع السابق، ص. 191.

من الشكل أعلاه يتضح أن الحكم على سوق السلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ضمن حالات ثمانية (8)، هي:[2]

1- التحرّك والإنطلاق: في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة ممّا يسهّل وضع إستراتيجيات النمو والتوسّع حيث تنطوي على اختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمؤسسة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالي.

([1])- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، (القاهرة-مصر: مجموعة النيل العربية، 1999م)، ص. 190.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 191-193.

2- المحاولات الجادة: تنطوي هذه المرحلة على تكثيف الجهود للإستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الإستثمار، في مثل هذه الظروف، قد ترغب المؤسسة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة في خدمة السلعة نفسها.

3- القيادة: تهدف الإستراتيجية في هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي، على الرغم من أن المكاسب المحقّقة تكون كبيرة.

4- النمو: يجب أن يسمح الإستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق، ويلاحظ أن السلعة تحقّق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية من سلع أخرى.

5- التجنّب: موقف المؤسسة في هذه الحالة يتشابه تماماً مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإنفاق على السلع الأخرى، ولكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تتّسم بأنها قصيرة الأجل.

6- التقدّم بحذر: في هذا الموقف يكون لبعض الإستثمارات ما يبرّرها، ولكن معظم هذه الإستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد، إذ أن الموقف التنافسي للمؤسسة على قدر متوسط، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية.

7- التحرّك الإنسحابي: في ظلّ هذا الموقف لا تحقّق تدفقات ذات قيمة، ومن ثَمَّ فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر.

8- عدم الإستثمار: المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقّق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكرّرة كل عام. ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف. ومن ثَمَّ فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلاّ إذا كانت إدارة غير فعَّالة.

رُغم تميّز مصفوفة "شل" بشموليتها من مصفوفة (BCG) وبذلك تقترب من الواقع، لكنها ما زالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة التسويقية ودرجة المخاطر، واعتمادها على دورة حياة السلعة.

<u>ثالثا:</u> مصفوفة جنرال إلكتريك – ماكينزي ذات الخانات التسع للاختيار بين الأعمال (General Electric - McKinsey):[1] وضعت شركة "جنرال إلكتريك" بالتعاون مع مؤسسة

([1])- تسمى هذه المصفوفة في بعض المراجع بمصفوفة "جنرال إلكتريك"، أما في بعض المراجع فتسمى بـ"مصفوفة ماكينزي"، ولما كانت هذه المصفوفة قد وضعت بالتعاون من طرفها ارتأينا أن نسميها مصفوفة "جنرال إلكتريك – ماكينزي".

"ماكينزي"[1] للاستشارات. وتتضمن تلك المصفوفة كما يتضح في الشكل التالي تسع خانات على أساس جاذبية الصناعة في المدى الطويل وقوة الأعمال/المركز التنافسي:

الشكل رقم (55): مصفوفة جنرال إلكتريك- ماكينزي

جاذبية الصناعة \ قوة الاعمال /المركز التنافسي	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفع	فائزون	فائزون ب أ	علامات استفهام د
متوسط	هـ فائزون	متوسطة	خاسرون
منخفض	منتجو أرباح	خاسرون ن	ي خاسرون

المصدر: توماس وهيلن & دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 249.

على النقيض من مصفوفة (BCG) "النمو - الحصة السوقية" تتضمن مصفوفة "جنرال إلكتريك - ماكينزي" مزيداً من المعلومات في عامليها الأساسيين الإثنين، وليس فقط معدل نمو الأعمال وحصة السوق والحصة السوقية المقارنة. مثلاً تعرف جاذبية الصناعة في شركة "جنرال إلكتريك"، بأنها تنبؤ مركب – بجانب عدة خصائص - لحجم السوق ومعدل نمو السوق وتعدد المنافسة وهيكل المنافسة، والأرباح، من الممكن أن تكون قوة الأعمال أو وضع المنافسة مجموعة من: حصة السوق والتسهيلات والوضع التكنولوجي والانطباع في السوق وكفاءة الإدارة بجانب خصائص أخرى.[2]

تحدد السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية بوضع "حرف" على المصفوفة. وتتناسب مساحة الدائرة مع حجم الصناعة في شكل مبيعات. وتمثل القطع داخل الدائرة نصيب السوق لكل سلعة أو وحدة أعمال إستراتيجية.[1]

وللتطرق إلى خطوات وضع السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية لابدّ من الاستعانة بالجدولين التاليين:

([1])- تعمل شركة "ماكينزي وشركاؤه" في مجال الإستشارات الإدارية منذ 1923م. وهي أكبر بيت خبرة استشارية في العالم. ويرجع سرّ تفوق "ماكينزي" إلى امتلاكها عدداً من الأدوات والأفكار والحلول الإستشارية الخاصة بها، والتي يمكن توظيفها في تطوير المنظّمات وتحسين أداء المؤسسات التي تقدم لها استشاراتها. عمل في ماكينزي منذ إنشائها وحتى وقتنا الراهن ما يزيد عن 7000 استشاري من أفضل رجال الإدارة والأعمال في العالم. وساهم كل واحد من هؤلاء في تطوير وبلورة أدوات وأفكار ونظريات التفكير الإستشاري الإداري التي أصبحت سرّ "الصنعة" الخاصة بمؤسسة ماكينزي وحدها. طبق هؤلاء الإستشاريون هذه الأفكار ومارسوها داخل آلاف الشركات، وأخذوا يضيفون إليها ويصحّحونها لتبلغ ما بلغته من دقة وقوة، حتى أصبحت هذه الأفكار لا تقدّر بثمن. **راجع الإدارة على طريقة ماكينزي:** نسيم الصمادي، **"كيف تصبح مستشاراً لشركتك وتستخدم أدوات الإستشاريين"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 3، فبراير (شباط) 2002م، ص. 1.

([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 248-249.

([1])- المرجع نفسه، ص. 249.

الجدول رقم (17): مثال لمصفوفة تقويم جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير (الدرجة) من1 (ليست جذابة) إلى 5(جذابة جدا)	نتيجة الوزن (الوزن المرجح)
• الحجم	0.15	4	0.60
• النمو	0.12	3	0.36
• التسعير	0.05	3	0.15
• تنوع السوق	0.05	2	0.10
• هيكل المنافسة	0.05	3	0.15
• ربحية الصناعة	0.20	3	0.60
• الدور التكنولوجي	0.05	4	0.20
• قابلية التضخم	0.05	2	0.10
• الدوران	0.05	2	0.10
• تمويل العملاء	0.10	5	0.50
• تأثير الطاقة	0.08	4	0.32
• اجتماعي	يذهب	4	-
• بيئـي	يذهب	4	-
• قانوني	يذهب	4	-
• إنساني	0.05	4	0.20
الإجمالي	**1.00**	**—**	**3.38**

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 251.

الجدول رقم (18): مثال لمصفوفة تقويم قوة الأعمال/المركز التنافسي لوحدة أعمال إستراتيجية

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	التقدير (الدرجة) من 1 (مركز تنافسي ضعيف جدا) إلى 5 (مركز تنافسي قوي جدا)	نتيجة الوزن (الوزن المرجح)
• نصيب السوق	0.10	5	0.50
• معدل نمو وحدة الأعمال الإستراتيجية	×	3	-
• اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
• فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
• المالك وفوائد الحسابات الهامة	×	3	-
• منافسة السعر	×	4	-
• فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
• موقع وحداثة التسهيلات والإمكانات	0.05	5	0.25
• القدرة والإنتاجية	×	3	-
• تأثيرات منحنى الخبرة	0.15	4	0.60
• تكلفة المواد الخام	0.05	4	0.20
• القيمة المضافة	×	4	-
• نوعية السلع النسبية	0.15	4	0.60
• فوائد ومركز البحث والتطوير	0.05	4	0.20
• التخلص من السيولة	0.10	5	0.50
• مقدرة الأفراد	×	4	-
• الانطباع العام	0.05	5	0.25
الإجمالي	**1.00**	**—**	**4.30**

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 253.

هناك أربعة خطوات لوضع السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة هي:[1]

1- قَيِّمْ جاذبية الصناعة: لابد من القيام بما يلي:

- اِخْتَرْ المعايير العامة لتقدير معدل الصناعة، على أن تكون هذه المعايير عناصر أساسية في الصناعة مثل احتمالات نمو مبيعاتها واحتمالات الأرباح، ومن الجدول رقم (17) نلاحظ – مثلاً- 15 معياراً لصناعة ما.

- ضَعْ وزنا لكل معيار حسب إدراك الإدارة لأهمية هذا المعيار في تحقيق أهداف المؤسسة، فمثلاً حصل معيار الأرباح (ربحية الصناعة) في الجدول رقم (17) على أعلى وزن (0.20)، لأنه أهم معيار للمؤسسة.

- ضَعْ تقديراً (درجة) للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير من "1" (ليست جذابة على الإطلاق) إلى "5" (جذابة للغاية)، فمثلاً إذا كانت الصناعة توجه تدنياً (انخفاضاً) في الأرباح طويل المدى، يجب عندئذ إعطاء هذا المعيار "2" أو أقل.

- اضْرِبْ وزن كل معيار في تقديره (درجته) للحصول على نتيجة مرجحة للوزن؛ تجمع تلك النتائج بعد ذلك للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة ككل الخاصة بوحدة أعمال إستراتيجية معينة.

2- قَيِّمْ قوة الأعمال /المركز التنافسي: لابد من القيام بما يلي:

- حَدِّدْ العوامل الأساسية في وحدة الأعمال الإستراتيجية للنجاح في الصناعة، ومن الجدول رقم (18) نلاحظ – مثلاً- 17 عاملاً مهما لصناعة ما.

- ضَعْ وزناً لكل عامل ناجح (مثلاً نصيب السوق) من حيث أهميته النسبية للأرباح أو أي مقياس آخر للنجاح في الصناعة. فمثلاً عندما كان هناك اعتقاد بأن نصيب السوق له تأثير ضعيف نسبياً على معظم المؤسسات في الصناعة في الجدول رقم (18)، فقد أعطى عامل النجاح هذا وزناً يساوي (0.10) فقط.

- ضَعْ تقديراً (درجة) لوحدة الأعمال الإستراتيجية على أساس أن كلا من هذه العوامل يبدأ من "1" (مركز تنافسي ضعيف جدا) إلى "5" (مركز تنافسي قوي جدا)، فمثلاً في الجدول رقم (18) تحصل السلع أو وحدة الأعمال الإستراتيجية التي لها نصيب من السوق مرتفع جداً على تقدير (درجة) "5".

- اضْرِبْ وزن كل عامل في تقديره (درجته) للحصول على نتيجة موزونة أو مقدرة (مرجحة للوزن)؛ تجمع هذه النتائج بعد ذلك للوصول إلى نتيجة موزونة لقوة الأعمال/المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية ككل.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 250-255.

3- عَيِّنْ الموقع الحالي لكل وحدة أعمال إستراتيجية: بعد حساب جاذبية الصناعة وقوة الأعمال/المركز التنافسي لكل وحدة أعمال إستراتيجية، يجب تعيين أو تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة على المصفوفة (كما هو في الشكل رقم (55))، بحيث يجب أن تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة المشاركة (فيما يختص بالمبيعات)، كما يجب-أيضاً- رسم نصيب المؤسسة الحالي من السوق على شكل مثلث أو أن تكون الدوائر مركزه على الربط بين جاذبية الصناعة لوحدة الأعمال الإستراتيجية ونتائج قوة الأعمال/المركز التنافسي.

عند وضع معدل من النتائج لمحور جاذبية الصناعة في المصفوفة، ارجع إلى الجدول رقم (17)، يجب أن تحصل صناعة ذات جاذبية مرتفعة غالبا "5" في عمود التقدير، كما يجب أن تحصل صناعة ذات جاذبية متوسطة على "3" في عمود التقدير، أما الصناعة ذات الجاذبية المتدنية فيجب أن تحصل غالباً على "1" في عمود التقدير. أيْ يجب أن يكون مدى محور الجاذبية في مصفوفة جنرال إلكتريك-ماكينزي من "1" (جاذبية متدنية) إلى "5" (جاذبية مرتفعة) وتمثل "3" نقطة الوسط، مادامت أوزان المعايير المستخدمة لكل صناعة يجب أن يكون مجموعها واحد بغضّ النظر عن عدد المعايير المستخدمة.

وبنفس الطريقة، يجب أن يكون مدى النتائج لمحور قوة الأعمال/المركز التنافسي في مصفوفة "جنرال إلكتريك-ماكينزي" من "1" (ضعيف) إلى "5" (قوي) وتمثل "3" نقطة الوسط، مادامت أوزان المعايير يجب أن يساوي مجموعها "1" بغضّ النظر عن عدد المعايير المستخدمة لكل وحدة أعمال إستراتيجية (قد تحصل الوحدة ذات المركز التنافسي القوي على كافة التقديرات، خمسة في كل معيار في عمود التقدير وبالتالي على نتيجة وزن إجمالية تساوي خمسة)، ويمكن فهم ذلك بوضوح أكثر بالنظر مرة أخرى إلى الجدول رقم (18).

توضح المصفوفة الناتجة عن كل ما سبق، الموقف الإجمالي الحالي للمؤسسة فيما يختص بكل ما تمتلكه من أصول. يقارن هذا الموقف بعد ذلك بمحفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال) المثالية التي وضعها كل من "هوفر" و "شندل" (Hofer & Schendel) في الشكل التالي:

الشكل رقم (56): محفظة أوراق مالية (محفظة أعمال) مثالية لمؤسسة متعددة الصناعات

المركز التنافسي

قوي | متوسط | ضعيف

جاذبية الصناعة: مرتفع | متوسط | منخفض

فائزون | فائزون | علامات استفهام

فائزون | متوسطة | خاسرون

منتجو أرباح | خاسرون | خاسرون

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 256.

تعتبر محفظة الأوراق المالية السابقة مثالية لأنها تتضمن أساساً الفائزين، مع فائزين آخرين بعدد كاف، ومنتجين ذوي أرباح لتمويل نمو الفائزين المتقدمين (أو المحتملين)، ولكن في الواقع حتى المؤسسة الناجحة سيكون لديها علامات استفهام وربما خاسر صغير.

من الشكل رقم (55) يمكن ملاحظة أنه من المستحيل التعرف على الاتجاه (مثل النمو، الأرباح، التوازن) لمحفظة الأوراق المالية المثالية فقط على أساس المعلومات الموجودة في الشكل، لأنه لا يعكس كل المعلومات المطلوبة لعمل ذلك، فمثلاً وحدات الأعمال الإستراتيجية (ب)، (جـ)، (ن) و(ي) قد تتحول إلى وحدات رابحة نامية ومتطورة في أسواق كبرى أو وحدات رابحة مركزة ومستقرة في أسواق صغرى. كذلك قد تمثل الوحدات (أ)، (د)، (و) و(ر) إما وحدات رابحة نامية ومتطورة في أسواق كبرى أو وحدات رابحة مركزة ومستقرة في أسواق صغرى. ولكن في غالبية الحالات قد يتسق نمط أحجام الوحدات الإستراتيجية ومراكزها الموجودة في الشكل مع محفظة أوراق مالية مثالية.

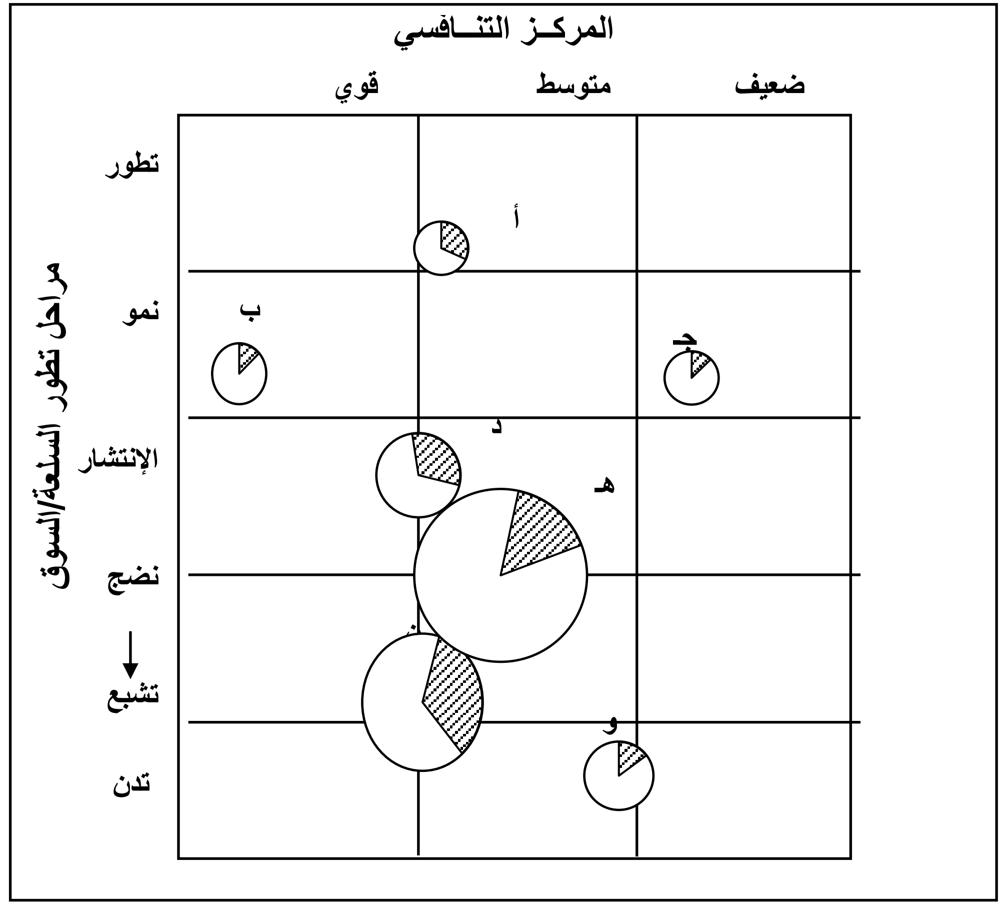
4- عَيِّنْ محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال) المستقبلية للمؤسسة: لا ينتهي تقويم الموقف الحالي إلاّ عندما يتم التنبؤ بحقيبة (محفظة) الأوراق المالية المستقبلية انطلاقا من الحاضر. يجب أن تقوم الإدارة العليا التأثير المحتمل للتغيير في البيئة الخارجية على كل من جاذبية الصناعة في المستقبل والمركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، مع افتراض استمرارية إستراتيجية المؤسسة ووحدة الأعمال الإستراتيجية الحالية بدون تغيير. كما يجب أن تسأل الإدارة العليا نفسها ما إذا كانت مصفوفات المستقبل توضح تحسن أو تدهور وضع محفظة الأوراق المالية: خل هناك فجوة

أداء بين محافظ الأوراق المالية المرغوبة والمتنبأ بها؟ إذا كانت الإجابة بـ"نعم"، هناك فجوة استراتيجية يجب أن تكون المنبه لمراجعة رسالة (مَهَمَّة) وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة الحالية.

وإجمالاً يمكن القول أن المصفوفة ذات الخانات التسع لشركة "جنرال إلكتريك" ومؤسسة "ماكينزي" الاستشارية، أفضل تطوراً وتحسناً من المصفوفة (BCG) "النمو - الحصة السوقية"، لأنها تهتم بمتغيرات عديدة ونتائجها غير بسيطة، ومن الممكن أن تصبح أكثر تعقيداً ومرهقة، ويعاب على هذه المصفوفة أنها لا تستطيع أن توضح بفعّالية مراكز أو مواقع سلع جديدة أو وحدات أعمال استراتيجية في صناعات متطورة.[1]

رابعا: مصفوفة "هوفر" (Hofer) لتطور السلع/السوق ذات الخانات الخمس عشرة: وضع تلك المصفوفة "هوفر" (Hofer) وهي مُصَمَّمَة أساساً على دورة حياة السلعة لتوضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدة الأعمال الإستراتيجية التي لا يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة "جنرال إلكتريك - ماكينزي" السالفة الذكر. وفي الشكل التالي يبين موقع السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية على أساس مراكزها التنافسية ومراحل تطور السلعة/السوق:

الشكل رقم (57): مصفوفة "هوفر" للأوراق المالية لتطور سلعة/سوق



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 258.

([1])- المرجع نفسه، ص. 255.

وكما هو الحال في مصفوفة "جنرال إلكتريك - ماكينزي" تمثل الدوائر أحجام الصناعات المشتركة أو المساهمة، في حين تمثل القطعة المثلثية نصيب وحدات الأعمال الإستراتيجية والسلع في المؤسسة من السوق. كما يمكن تطوير المصفوفات الحالية/المستقبلية للتعرف على الأمور الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال في الشكل رقم (57) السابق يستطيع الفرد أن يتساءل لماذا لا تمتلك السلعة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (ب) نصيباً أكبر من السوق في ضوء مركزها التنافسي القوي.[1]

المطلب الخامس: مراجعة وتنقيح رسالة (مهمّة) وأهداف المؤسسة

يجب أن يتم إعادة النظر في كل رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة الحالية قبل وضع أي بدائل استراتيجية وتقويمها. قد تشتق مشكلات الأداء في المؤسسة من رسالة (مَهَمَّة) غير ملائمة قد تكون ضيقة أو متسعة جداً. وإذا لم توفر الرسالة (المَهَمَّة) خيطاً مشتركاً لأعمال المؤسسة فقد لا يكون واضحاً لدى الإداريين- بالتالي - إلى أين تتجه المؤسسة، كما قد تتنافس الأقسام بعضها مع بعض بدلاً من أن تتنافس مع منافسين من الخارج، ممّا يضرّ بالمؤسسة ككل، وطبقا لـ"لورنج" (Lorange) "تقترح التغيرات السريعة في البيئة أنه يجب مراجعة تعريف الأعمال من حين إلى آخر بحيث يتم الحفاظ على الصلة الوثيقة بتعريف الأعمال".[2]

وكمثال على مراجعة نص رسالة (مَهَمَّة) المؤسسة ما تم في مؤسسة "الهاتف والتلغراف" الأمريكية، التي نشرت نص الرسالة (المَهَمَّة) المعدل في التقرير السنوي لعام 1980م لحاملي الأسهم، وكان له انعكاس مُهم على استراتيجية المؤسسة المستقبلية:"إننا لا ندرك كما كُنّا في السابق أن أعمالنا محدّدة فقط في الهاتف أو الاتصالات اللاسلكية، إن أعمالنا هي معالجة المعلومات وأعمال المعرفة، والسوق الذي نسعى إليه عالمي".[3]

كما أنه من المحتمل أيضاً أن تكون الأهداف قد صيغت بشكل غير ملائم، قد تركز الأهداف كثيراً على أهداف تشغيلية قصيرة المدى أو أن تكون عامة بحيث تقدم القليل من الإرشاد والتوجيه الواقعي والفعلي، وبالتالي يجب أن تراجع الأهداف باستمرار للتأكد من فائدتها".[1]

المطلب السادس: تحليل الموقف التسويقي

تتكون خطة التسويق الإستراتيجية - التي تعتبر من أهم نواتج العملية الإستراتيجية التسويقية – من عدة خطوات، تمثل تحليلاً للموقف التسويقي، والذي يتمثل في أربع خطوات، إلا أنه سوف يكتفى بذكر خطوات ما قبل إعداد ووضع (البدائل الإستراتيجية التسويقية)[2]. هذه الخطوات هي:

([1])- المرجع نفسه، ص. 255. و ص. 257.
([2])- المرجع نفسه، ص. 259.
([3])- المرجع نفسه، ص. 259.
([1])- المرجع نفسه، ص. 259.
([2])- ولذلك سنتطرق إلى البدائل الإستراتيجية التسويقية من خلال المبحث الثالث من الفصل الرابع الآتي، ص ص. 542-581

1- المراجعة التسويقية.

2- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

3- الفرضيات.

4- الأهداف (والإستراتيجيات) التسويقية.

الفرع الأول: المراجعة التسويقية

إن المراجعة بأبسط صورتها تعد وسيلة الارتباط بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، كما أنها وسيلة المؤسسة لتحديد نقاط قوتها وضعفها وتحديد علاقتها (أي نقاط الضعف والقوة) بالفرص والأخطار الخارجية، ومن هنا فإنها تعد الطريقة المثلى لمساعدة الإدارة على اختيار موقفها في البيئة المحيطة بناءاً على معرفة هذه العوامل.[1] فالإجابة على سؤال: أين تقف المؤسسة الآن؟ تعني المراجعة الإدارية –بصفة عامة- التي تتضمن تقويم جميع المصادر الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية، ولما كان –في الواقع العملي- تخصيص مراجعة لكل وحدة إدارية أساسية هو أفضل طريقة للقيام بالمراجعة الإدارية، فإن المراجعة التسويقية تعد جزءاً من المراجعة الإدارية، لأنها تتعلق بالبيئة التسويقية وبالعمليات التسويقية.[2]

ولهذا فإن مفهوم المراجعة التسويقية (L'Audit Marketing) يعني:"تحليل وتقييم فعالية أنشطة التسويقي بالمؤسسة، والكشف عن نقاط القوة والضعف لعملياتها، وتقديم تلخيص ونتائج عن هذا التحليل للمسؤولين الذين بدورهم يضعون ويرتكزون على قاعدة أهداف لتخطيط المستقبل".[3] أو هي طريقة منظمة لتجميع وتحليل المعلومات والبيانات في بيئة التسويق المعقدة.

وتواجه أي مؤسسة نوعين من المتغيرات:

- النوع الأول يتمثل في المتغيرات التي ليس للمؤسسة أي سيطرة عليها وهي عادة متغيرات متعلقة بالبيئة الخارجية،

- والنوع الثاني يتمثل في المتغيرات التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وهي متغيرات متعلقة بالبيئة الداخلية.

وفيما يلي قائمة بالمجالات التي يجب فحصها واستكشافها كجزء من المراجعة التسويقية، وتفصيل ذلك في الجدول التالي:

([1])- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص. 42.

([2])- المرجع نفسه، ص. 44.

([3])- Mike Wilson, **Le Management du Marketing: Strategies et Performances**, Editions Mare Nostrum, 1996, P. 33.

الجدول رقم (19): قائمة المراجعة التسويقية (تفصيل كامل)

المراجعة الخارجية	المراجعة الداخلية
أولا: البيئة الاقتصادية: 1- الاقتصاد. 2- علاقات المؤسسة السياسية / المالية / القانونية / الثقافية / الاجتماعية مع المؤسسات الأخرى. **ثانيا: السوق:** 1- الأسواق، الحجم، اتجاهات النمو (من ناحية القيمة والكمية). 2- خصائص السوق. 3- التطور والاتجاهات من ناحية: * المنتجات. * الأسعار. * التوزيع المادي. * القنوات التسويقية. * العملاء/المستهلكين. 4- الاتصالات. 5- ممارسة الصناعة التي تنتمي إلها المؤسسة. **ثالثا: المنافسة:** 1- المنافسون الرئيسيون (الحجم، الحصة السوقية، السمعة والشهرة في السوق). 2- القدرة الإنتاجية. 3- سياسات التوزيع. 4- أساليب التسويق. 5- نشاطاتهم في دول أخرى. 6- مدى تنوع الأعمال لديهم. 7- سياسات التوظيف ونوعية العاملين. 8- الربحية ونقاط القوة والضعف لديهم.	**متغيرات العمليات التسويقية الخاصة بالمؤسسة:** 1- المبيعات (الإجمالي، حسب المناطق الجغرافية، حسب نوع الصناعة،حسب العملاء،حسب المنتج). 2- الحصص السوقية. 3- هوامش الأرباح/التكاليف. 4- معلومات/ بحوث التسويق. 5- التنظيم التسويقي. 6- الإجراءات التسويقية. 7- متغيرات المزيج التسويقي كمايلي: *إدارة المنتج. * السعر. *التوزيع. *الترويج.

المصدر: مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، المرجع السابق، ص. 45.

ولهذا فإن أسلوب المراجعة يمكن تقسيمه إلى قسمين هما:[1]

أولا: المراجعة التسويقية الخارجية: وهي التي تهتم بالمتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها، وتبدأ بتقويم الاقتصاد العام ثم الانتقال إلى إلقاء نظرة على قوة ونمو الأسواق التي تخدمها المؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر. فلابدّ من فحص البيئة، السوق والمنافسة: كما يلي:

1- بيئة الأعمال والاقتصاد:[1]

* الاقتصاد/التضخم، البطالة، الطاقة، السعر ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* النواحي السياسية والقانونية، أنظمة الاتحادات،الضرائب (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* النواحي المالية/ارتفاع المرتبات، القيود النظامية (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* النواحي الاجتماعية/التعليم، الهجرة، الدين، البيئة وحركتها (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

([1])- المرجع نفسه، ص. 43.
([1])- المرجع نفسه، ص. 46.

* النواحي الثقافية/توزيع السكان، التغيير في أنماط حياة المستهلكين (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* النواحي التقنية مثل: التقنيات الجديدة، تخفيض التكاليف أو الموارد أو الأجزاء، أو الأدوات أو الآلات أو الطرق والأنظمة أو إيجاد بدائل جديدة ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* المعايير النظامية للإنتاج مثل: جودة المنتج، التغليف، العلامات التجارية، الإعلان، التسعير وغيرها (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

* علاقات المؤسسة/إستثمار رأس المال- الاضطرابات، الإفلاس ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمال المؤسسة).

2- السوق:[1]

* **الأسواق:** الحجم، النمو، الاتجاهات (كمية وكيفية).

* **خصائص السوق:** الاتجاهات والتطورات من ناحية:

- **المنتجات:** شراء المنتجات الأساسية، الاستخدامات النهائية للمنتجات، خصائص المنتج (الوزن، المقاييس، الأحجام، الخصائص، الشكل، التعبئة، الإضافات، المنتجات التابعة وغيرها).

- **الأسعار:** مستوى ومدى تغير الأسعار، شروط البيع، الممارسات التجارية، الأنظمة، المالية وغيرها.

- **التوزيع:** الطرق الأساسية في التوزيع، القنوات الأساسية، أنماط الشراء (مثل أنواع المنتجات المشتراة، كيفية وشروط الدفع وغيرها)، القدرات الشرائية، المواقع الجغرافية، المخزون، أرقام المبيعات، الأرباح، الاحتياطات، وجهات نظر العملاء، الأذواق، متخذي القرار، قواعد قرارات الشراء وغيرها.

- **الاتصال:** الطرق الأساسية للاتصال (مثل رجال البيع، الإعلان، المعارض، العلاقات، العامة وغيرها).

- **الممارسات الصناعية:** مثل العلاقات والاتحادات المشتركة والقوانين الحكومية، والمواقف التاريخية وغيرها.

3- المنافسة:[1]

* **البيئة الصناعية (مجموع المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه):** موقف المؤسسة في البيئة الصناعية، شهرة الأسواق الأساسية، الطاقة الإنتاجية ومدى إمكانية زيادتها، قدرات التوزيع، طرق التسويق-المستويات التنافسية، مدى تنويع المؤسسات الكبيرة لأعمالها داخل الصناعة، المنافسون الجدد، الاندماج، التملك، الإفلاس، الروابط الدولية، نقاط القوة والضعف.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 46-47.

([1])- المرجع نفسه، ص. 47.

* **ربحية الصناعة:** العوائق المالية وغير المالية لدخول المنافسين الجدد، ربحية الصناعة وعلاقتها بأداء المؤسسة الواحدة، أشكال تكاليف العمليات، الاستثمار، أثر تغيير الأسعار على العائد على الاستثمار، الحجم، تكاليف الاستثمار، مصدر أرباح الصناعة وغيرها.

ثانيا: المراجعة التسويقية الداخلية: وهي التي تهتم بالمتغيرات التي يمكن التحكم فيها، والغاية منها تقويم موارد المؤسسة وعلاقتها بالبيئة في مقابل موارد المنافسين لتحديد نقاط القوة والضعف. فلابد من فحص مايلي:[1]

1- المبيعات: إجمالي المبيعات، حسب المنطقة الجغرافية، حسب نوع الصناعة، حسب العملاء، حسب المنتج.

2- الحصص السوقية.

3- هوامش الربح.

4- الإجراءات التسويقية.

5- التنظيم التسويقي.

6- بيانات مراقبة المبيعات/التسويق.

7- متغيرات المزيج التسويقي وهي: بحوث التسويق، تطوير المنتج، سلسلة المنتج، جودة المنتج، أدوات البيع المساعدة، نقاط البيع، التوزيع، دعم الموزعين، التسعير، التخفيضات، التعبئة، الخدمة بعد البيع، العلاقات العامة، العينات، المعارض، التغليف، مستويات المخزون، الإعلان، الائتمان، التدريب.

8- العمليات والمصادر: ويتم طرح الأسئلة في المجالات التالية:[2]

* **أهداف التسويق:** هل الأهداف التسويقية وضعت بوضوح، وهل تتناسب مع أهداف المؤسسة؟

* **الإستراتيجية التسويقية:** ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تحقق الأهداف؟ هل هناك موارد وإمكانيات كافية ومتاحة لتحقيق هذه الأهداف؟ هل هذه المصادر والإمكانيات المتاحة كافية لتغطية جميع عناصر المزيج التسويقي؟

* **الهيكل التنظيمي:** هل تم تحديد السلطات والمسؤوليات التسويقية بشكل واضح بالنسبة للوحدات والمنتج وللمستهلك النهائي وللأنشطة الإقليمية؟

* **نظام المعلومات:** هل نظام المعلومات التسويقية يقدم معلومات دقيقة وكافية (وفي الأوقات المناسبة) عن تطورات الأسواق؟ هل المعلومات المتوفرة تستخدم بشكل فعّال لصنع القرارات التسويقية؟

* **نظام التخطيط:** هل نظام التخطيط التسويقي مفهوم ويعمل بفعّالية جيدة؟

([1])- المرجع نفسه، ص 48.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 48-49.

* **نظام المراقبة:** هل تقنيات وإجراءات الرقابة الموجودة داخل المجموعة تعمل لتحقيق الأهداف المخطط لها مثل تحقيق الأهداف العامة وغيرها؟

* **فعالية الوحدات:** هل الاتصالات داخل المجموعة فعّالة؟

* **الفعالية بين الوحدات:** هل هناك أي مشكلات بين التسويقي ووحدات المؤسسة الأخرى؟ هل يثار التساؤل في المؤسسة حول مركزية التسويق من عدمها؟

* **تحليل الربحية:** هل تقاس الربحية من خلال المنتوج، أو من خلال الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو غيرها، لمعرفة مستوى التشغيل الذي يحقق أكبر ربح وأقل تكلفة؟

* **تحليل التكاليف:** هل يبدو أن بعض الأنشطة التسويقية تتحمل تكاليف إضافية؟ هل هذه التكاليف صحيحة أم يمكن تخفيضها؟

وعليه ومن جميع النقاط (والعناوين والمواضيع) السابقة يجب أن تفحص بشكل جيد ومفصل حتى يمكن عزل العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، حيث في البداية تكون مَهَمَّة المراجع هي إلقاء نظرة هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات للتأكد من صحتها ومن صلتها بالموضوع؛ لأن بعض هذه المعلومات والبيانات تحتاج إلى إعادة صياغة وضعها في صيغ سهلة الاستخدام، ليتسنى الحكم عليها والنظر فيها إذا كانت تحتاج إلى إضافات أو تعديل لكي نصل في النهاية إلى تحديد المشكلة بشكل واضح وصحيح. وهكذا فإن عملية المراجعة تتضمن مرحلتين أساسيتين:[1]

- تعريف، قياس، تجميع وتحليل جميع الحقائق والآراء المتعلقة بمشكلات المؤسسة.
- تطبيق القواعد والأحكام الشخصية على الجوانب غير المؤكدة من المشكلة، والتي تظل غير واضحة أيضاً بعد التحليل والمراجعة، لاتخاذ القرارات اللازمة لها، بناءاً على خبرة وآراء الإدارة.

وفي الأخير، فإنه من الخطأ الاعتقاد بأن المراجعة التسويقية يجب أن تكون آخر ملاذ تلجأ إليه المؤسسة لتحديد مشكلاتها التسويقية، ونظراً لأن التسويق يعد مهمة معقدة فإنه من غير المعقول ألا يتم إجراء تحليل جيد للموقف ولو مرة واحدة في السنة وذلك في بداية دورة التخطيط.

الفرع الثاني: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

بعد دراسة الموقف الحالي التسويقي يتم الحصول على نتائج المراجعة، إلاّ أنه من الملاحظ أن بعض المؤسسات تستنفذ موارد ضخمة للقيام بعملية المراجعة ولكن حصيلتها من النتائج الممكنة التطبيق تكون متواضعة جداً. وبما أن الغاية في تحديد أهداف واستراتيجيات التسويق في المؤسسة، فإنه من الأفضل إيجاد إطار عام ينظم النتائج الأساسية، ومن الطرق المفيدة في هذا الصدد، أن يكون الإطار العام على شكل تحليل لنقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والمخاطر، والذي يعطي ملخصا للمراجعة تحت عنوان نقاط القوة والضعف الداخلية وعلاقتها بالفرص والمخاطر الخارجية (Analysis S.W.O.T) حيث يتم التعليق المركز على العوامل المهمة فقط، والذي يجب أن يبين

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 50-51.

بوضوح نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة في مقابل المنافسين، وكذلك الفرص والمخاطر الرئيسية في البيئة الخارجية، وهذا إلى جانب ملخص بأسباب جودة وانخفاض الأداء.(1)

وخلاصة القول إن التطبيق الشامل للمراجعة التسويقية بطريقة منظمة سوف يتيح للمؤسسة المعرفة الكاملة بمجال عملها واتجاهات السوق وبأعمال وأساليب المنافسين التي تعد القاعدة الأساسية لوضع الأهداف والإستراتيجيات.

الفرع الثالث: الفرضيات

بعد الانتهاء من المراجعة التسويقية، ومن تحليل نقاط القوة والضعف، ومن تحليل الفرص والمخاطر، يجيء دور كتابة الفرضيات (الافتراضات)، حيث هناك عوامل تلعب دوراً أساسياً في نجاح جميع المؤسسات وينبغي وضع الفرضيات الخاصة بهذه العوامل قبل البدء بعمليات التخطيط، فالمسألة في الواقع تتعلق بوضع معايير لبيئة التخطيط، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا فائدة من استلام خطتين من اثنين من مديري الإنتاج يرى أحدهما أن السوق سوف يزيد بمقدار 10%، بينما يرى الآخر أن السوق سوف تتقلص بمقدار 10%.

ومن أمثلة الفرضيات فيما يتعلق ببيئة الصناعة للمؤسسة مايلي:(2)

- الطاقة الإنتاجية للصناعة سوف ترتفع من 105 % إلى 110 % عندما تصبح الخطط الصناعية الجديدة موضع التنفيذ.
- التنافس على الأسعار سوف يؤدي إلى انخفاضها على كافة المستويات بمقدار 10 %.

ويجب أن تكون الفرضيات قليلة العدد، أما إذا أمكن وجود الخطة بدون الفرضيات فلا داعي لهذه الفرضيات.

الفرع الرابع: الأهداف (والإستراتيجيات) التسويقية

في هذه الخطوة سوف تقوم إدارة التسويق بتحديد ماهية الأهداف التي يجب أن تحتويها الخطة الإستراتيجية، وهناك ثلاثة نماذج للأهداف تعيّن استراتيجية للتسويق، وفي الوقت نفسه فإن هذه الإستراتيجية ستحدد أهدافاً عديدةً أيضاً، وهذه النماذج الثلاثة هي:(1)

أولا: أهداف الحجم والحصة السوقية (Objectifs de Volume et Part de Marché):

وتتعلق بالحجم المرغوب تحقيقه في السوق المستهدف، ويتم تشكيل هذا النموذج من الأهداف -ترتيبياً أو معاً– وفق أو على أساس:

- حجم المبيعات (بالطن، أو عدد العلب، بالوحدات المباعة،...إلخ).
- رقم الأعمال (مثل رفع رقم الأعمال خلال سنوات ثلاث مقبلة بـ 15 % على الأقل).

(1)- المرجع نفسه، ص. 52.
(2)- المرجع نفسه، ص. 57.
(1)- J. Lendrevie & D. Lindon, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 6eme ed, Editions Dalloz, Paris, 2000, PP. 517-518.

- نسبة مئوية من السوق (مثل تعدي حصتنا السوقية بالقمة من 20 % إلى 25 %). علما أنه عند تحديدها يؤخذ في الحسبان الموقف الذي تريد المؤسسة أن تحتله في هذا السوق (قائدة، متخصصة،...إلخ).

ثانيا: أهداف المردودية (Objectifs de Rentabilité): وتتعلق بمردودية المنتوج محل الإستراتيجية، ويتم تحديدها على أساس مفهوم الأرباح، والعائد على الاستثمار وأيضاً على أساس إسهام ومشاركة المنتوج في المصاريف العامة وأرباح المؤسسة (وهو الحالة الكثيرة الاستعمال).

ثالثا: أهداف نوعية (Objectifs Qualitatifs): وتخص هذه الأهداف مثلاً: صورة العلامة التجارية لدى المستهلكين والموزعين...إلخ، مدى إرضاء العملاء، فيتم تحديد -على سبيل المثال- هدف رفع علامة المنتوج لدى 70 % من المستهلكين إلى منزلة العلامات الكبيرة في السوق.

إن الأهداف الثلاثة السابقة قد تكون –جزئياً- متناقضة في بعض الأحيان، فمثلاً ترقية المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، قد يتطلب تخفيض سعر البيع ورفع نفقات الإعلان، ولكن هذا له أثر إنقاص وتخفيض الإسهام (أو الأرباح)؛ وبنفس المنطق فإن إرضاء العملاء يتم عن طريق تحسين مستوى جودة المنتوجات (أو الخدمات)، لكن هذا يمكن أن يؤثر بتخفيض المردودية لهذه المنتوجات بالنسبة للمؤسسة. ولهذا فإنه لابدّ من التخلي عن فكرة تحديد أهداف طموحة بدرجة عالية جداً مهما كانت الأحوال، لأنه لا يمكن وضع إستراتيجية تسمح بتحقيق كل هذه الأهداف في نفس الوقت، ولهذا لابدّ من الحذر عند تحديد الأهداف التسويقية، كما لابدّ من ترتيبها حسب الأولوية بالنسبة للمؤسسة.[1]

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه من الممكن وجود أهداف وإستراتيجيات في جميع مستويات التسويق، والنقطة المُهمة التي يجب أن نتذكرها دائماً هي أن الأهداف التسويقية هي تلك الأهداف المتعلقة بالمنتجات والأسواق فقط، لذلك من البديهي أنه عندما تبيع المؤسسة شيئاً ما فإن أهدافها المالية تتحقق، وأن الإعلان والتسعير والخدمات الأخرى هي بمعنى الوسائل والإستراتيجيات التي أدت إلى نجاح هذه العملية. ومن ثم ينبغي التمييز بين أهداف التسعير وأهداف ترويج المبيعات وأهداف الإعلان وغيرها وبين أهداف التسويق. ومنه يمكن القول ببساطة، إن الأهداف التسويقية تدور حول المجالات التالية:[1]

- المنتجات الحالية في الأسواق الحالية.
- المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.
- المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.
- المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

([1])- المرجع نفسه، ص. 58.

([1])- Ibid, P. 518.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما جاء في الفصل الثالث، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- للإدارة الإستراتيجية خمسة أبعاد رئيسية وهي: الهدف، الرسالة (المَهَمَّة)، الإستراتيجية، القوّة الدافعة (القوّة التوجيهية) [ويعتبر التسويق كقوة دافعة أو توجيهية هامة بالنسبة للمؤسسة]، وأخيراً التوفيق بين البعد الإقتصادي، الإنساني والتنظيمي في المؤسسة.

2- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية لـ"توماس وهيلن" و "دافيد هنجر" تضمَّن ثلاث عناصر أو خطوات أساسية هي: صياغة الإستراتيجية [(البيئة الخارجية: بيئة المهام "العمل" وهي أصحاب الأسهم، الدولة، الموردين، المجتمع المحلي، العملاء، المقرضين، نقابات العمال والنقابات المهنية) و (بيئة المجتمع وهي القوى الاقتصادية، الاجتماعية والحضارية، التكنولوجية، والقانونية والسياسية) / (البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، ومواردها)] + [(الرسالة "المَهمَّة"، الأهداف، الإستراتيجية، والسياسات)]، تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية (البرامج، الميزانيات، والإجراءات)، وأخيرا التقويم والرقابة الإستراتيجية.

3- أما نموذج عملية التسويق الإستراتيجي المقترح فقد تضمّن ثلاث عناصر أو خطوات أساسية هي: التخطيط الإستراتيجي التسويقي [(البيئة التسويقية الخارجية: بيئة المهام التسويقية "العمل التسويقي" وهي الموردون، وسطاء التسويق، العملاء، المنافسون والجمهور) و(بيئة المجتمع وهي البيئة السكانيو أو الديموغرافية، الإقتصادية، الطبيعية، التقنية والتكنولوجية، السياسية، والثقافية) / (البيئة الداخلية: إدارات المؤسسة)] + [(الأهداف التسويقية، المركز التنافسي، والإستراتيجية التسويقية)]، تنفيذ إستراتيجية التسويق (البرامج التسويقية، ميزانية التسويق، والإجراءات التسويقية)، وأخيرا مراقبة الإستراتيجية التسويقية.

4- يمكن النظر لمفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال مفهوم النظام كـ"نظام استراتيجي" من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح:

أ- إنّ **مدخلات** النظام تتضمن تحديد رسالة أو مهمّة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية.

ب- أما مرحلة **العمليات أو التشغيل أو الأنشطة** في النموذج فتتضمن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، واختيار الإستراتيجية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

جـ- أما **المخرجات** فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية.

د- هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال **التغذية العكسية** إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

5- يمكن النظر لمفهوم التسويق الإستراتيجي كـ"نظام استراتيجي فرعي" أيضاً منتمياً للنظام الإستراتيجي الكلي للمؤسسة، من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح:

أ- إنّ **مدخلات** النظام الفرعي تتضمن تحديد الأهداف التسويقية والمركز التنافسي.

ب- أما مرحلة **العمليات أو التشغيل أو الأنشطة** في النموذج فتتضمّن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات التسويقية البديلة، واختيار الإستراتيجية التسويقية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية التسويقية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

جـ- أما **المخرجات** فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

د- من خلال **التغذية العكسية** تعود هذه النتائج التسويقية وما تتضمّنه من معلومات إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج التسويقية بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

6- وبالنسبة للتداخل والتفاعل بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، يمكن التمييز بين حالتي المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة:

أ- بالنسبة للمؤسسة الكبيرة: تعتمد الإستراتيجيات: الكلية، والأعمال (القطاع)، والوظيفية، على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مرتبطة معاً بشكل وثيق. وعندما تصاغ الإستراتيجية، يقيّد المستوى الكلي مستوى القطاع، الذي يقيّد بالمقابل المستوى الوظيفي. وخلال مرحلة صياغة الإستراتيجية، يستخدم المستوى الكلي أداء مستوى القطاع (التغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها؛ وبشكل مشابه تشكّل تقييمات المستوى الوظيفي مدخلات حاسمة لصياغة إستراتيجية القطاع.

ب- أما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة: إنّ المؤسسات الصغيرة يناسبها الهيكل التنظيمي البسيط أو الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد. ولذلك إذا كانت المؤسسة الصغيرة تقدّم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. أما إذا كانت تمتلك مستويين استراتيجيين كالمؤسسة العائلية الصغيرة: حيث يجب على العائلة بأكملها أن تحدّد بيان بالمهمات أو العقائد والتي تقوم بتعريف أسباب ارتباطها بالمؤسسة، وتخلق رؤية موحّدة للمؤسسة من خلال مشاركة الأولويات، ومشاركة نقاط القوة والضعف ومساهمة كل عضو من العائلة في العمل في المؤسسة. وسوف تتضمن تلك الرؤية خدمة كلاً من العائلة والمؤسسة. ولذلك فإن التخطيط الإستراتيجي هنا يتطلّب دمج القضايا التي تخصّ العائلة بطريقة لا تؤثر سلبا على استراتيجية العمل، وحلّها قبل البدء في التخطيط الإستراتيجي.

7- تعتبر **المراجعة الإستراتيجية** المدخل الرئيسي لنظام الإدارة الإستراتيجية، وهي تتكون، **أولاً** من تحليل وتقييم ما تم تحقيقه في الماضي، و**ثانياً** مما يمكن تحقيقه مستقبلاً، ولهذا لابدّ من تحليل الموقف الحالي للمؤسسة (وضمنه تحليل الموقف التسويقي)، من خلال الخطوات الأساسية الستة التالية:

أ- تقويم نتائج الأداء الحالي ومراجعة رسالة (مَهَمَّة) وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة، حيث أن هذه الخطوة تتعلق بالمنبهات الأولية للبدء في عملية وضع استراتيجية ما.

ب- مراجعة الإداريين الإستراتيجيين، حيث تتضمن هذه الخطوة تقويم قدرات ومدى مشاركة وأداء كل من الإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة.

جـ- مراجعة البيئة الخارجية (بيئة المجتمع وبيئة العمل أو المهام)، حيث تركز هذه الخطوة على جمع المعلومات ودراسة العوامل الإستراتيجية والتنبؤ بالحوادث المستقبلية التي من المحتمل أن تؤثر على قرارات المؤسسة الإستراتيجية.

د- مسح البيئة الداخلية، حيث تتعلق هذه الخطوة بتقويم نقاط القوة والضعف للهيكل التنظيمي وثقافة والموارد المختلفة للمؤسسة.

وهنا يتم القيام مسح التسويق وبالتالي **تحليل الموقف الحالي التسويقي** والذي يتضمّن أربع خطوات:

- ✓ تبدأ بالمراجعة التسويقية،
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر،
- ✓ الفرضيات،
- ✓ والأهداف (والإسترتيجيات) التسويقية.

هـ- تحليل العوامل الإستراتيجية في ضوء الموقف الحالي، حيث تقترح هذه الخطوة تحليل القوة والضعف، والفرص والمخاطر، وتحليل محفظة الأوراق المالية (مصفوفة (BCG)، مصفوفة "جنرال إلكتريك-ماكينزي" ومصفوفة "هوفر") كوسائل لتحديد موقع الأعمال في السوق.

و- مراجعة وتنقيح رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة، عن طريق إعادة فحص ودراسة غرض المؤسسة وأهدافها قبل البدء في دراسة الإستراتيجيات البديلة.

مراجع الفصل الثالث

مراجع الفصل الثالث

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- إدجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة (ط3): محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة وهبي، الرياض-المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2011م.

2- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2011م.

3- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث (كلمة)، 2010م.

4- نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظّمة**، الطبعة العربية، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.

5- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.

6- سكوت سافرانسكي و إيك وان وون، **التخطيط الإستراتيجي للمشروعات**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م.

7- نانسي أبتن، **انتقال الإدارة في المشروع العائلي**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م.

8- موريس تيفينيه، **ثقافة المشروع**، ترجمة: نبيل جواد، ط1، (بيروت – لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد") و (أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم)، 2008م.

9- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، قسنطينة- الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م.

10- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة: علم وتطبيق**، ط3، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2008م.

11- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.

12- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2007م.

13- نوري منير، **التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.

14- بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.

15- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، عمان- الأردن، 2006م.

16- محمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، ط1، الإسكندرية- مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005م.

17- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية-مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م.

18- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
19- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
20- محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية**، القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م.
21- غراهام داولينغ، **تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء**، تعريب: وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003م.
22- محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، ط3، عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2002م.
23- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م.
24- أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة- مصر: دار قباء، 2001م.
25- محمد صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، ط1، القاهرة- مصر: المكتبة الأكاديمية، 2001م.
26- أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط3، الإسكندرية – مصر: جامعة الإسكندرية، 2000م.
27- شوقي ناجي جواد، **إدارة الستراتيج**، عمان- الأردن: دار الحامد، 2000م.
28- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1999م/2000م.
29- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة-مصر: مجموعة النيل العربية، 1999م.
30- عثمان محمد غنيم، **التخطيط أساس ومبادئ**، ط1، القاهرة- مصر: جامعة القاهرة، 1999م.
31- بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، ط1، عمان- الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999م.
32- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1998م.
33- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م.
34- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997م.
35- أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، ط1، عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م.
36- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م.
37- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، الاسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م.
38- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية-مصر: دار الجامعة للنشر والطبع، 1996م.

39- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.
40- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1995م.
41- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، ج2، **وظائف المسير وتقنيات التسيير**، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م.
42- محمد فريد الصحن ، **مبادئ التسويق**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1993م.
43- محمد رشاد الحملاوي، **دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي**، ط2، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 1993م.
44- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة... خطوة**، ط1، مكتبة رجال الأعمال، القاهرة- مصر: مطابع المكتب المصري الحديث، 1993م.
45- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، التعليم المفتوح، القاهرة- مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1993م.
46- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال: المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة**، الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1992م.
47- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م.
48- - عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م.
49- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م.
50- بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الطبعة العربية، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1988م.
51- توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986م.
52- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، الإسكندرية- مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م.
53- زكي محمود هاشم، **الإدارة العلمية**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1981/80م.
54- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الاسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.

ب- أطروحات الدكتوراه:

55- سواكري مباركة، **"معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2008م.
56- قرش عبد القادر، **"أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة (حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر/ الجلفة والأغواط)"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2008/2007م.
57- سامية لحول، **"التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، غير منشورة، 2008/2007م.

58- غازي رسمي أبو قاعود، **"دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة- مصر، غير منشورة، 2006م.

جـ- رسائل الماجستير:

59- - شتاتحة عائشة، **"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط)"**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2006م/2007م.

60- جنادي كريم، **أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2000م/2001م.

61- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر (دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - مصر، غير منشورة، 2001م.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

* الملتقيات والمؤتمرات الدولية:

62- درمان سليمان صادق، **"الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف (الجزائر)، يومي 4-5 ديسمبر 2007م.

63- علي السلمي، **"المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية"**، مداخلة في ملتقى **الإدارة العليا**، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض- المملكة العربية السعودية، شعبان 1422هـ-2003م.

64- مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، **"الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **الثقافة والتسيير**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (الجزائر، يومي 28-30 نوفمبر 1992م)، **إعداد:** عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م).

* الملتقيات والمؤتمرات الوطنية:

65- دغمان راضية، **"المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه"**، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

هـ- المجلات والدوريات والنشرات:

* مجلة "مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية":

66- سامية لحول، **"التسويق الإستراتيجي وتحديد المزايا التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 24، جوان 2011م.

* مجلة "العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير":

67- دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة "مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير"، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1- الجزائر، العدد 11، 2011م.

* نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال":

68- نسيم الصمادي، "كيف تصبح مستشاراً لشركتك وتستخدم أدوات الإستشاريين"، نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 3، فبراير (شباط) 2002م.

69- ________، "ثقافة الشركات في عصر الأنترنت: كيف تؤسس ثقافة جديدة لمؤسسة إلكترونية"، نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 3، العدد 195، فبراير (شباط) 2001م.

70- ________، "ثقافة المؤسسات: كيف نشخّصها وكيف نغيّرها؟"، نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثامنة، العدد 22، العدد 190، نوفمبر (تشرين الثاني) 2000م.

* مجلة "التواصل":

71- رحال سليمان، "الثقافة التسييرية في مرحلة التحوّل الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة "التواصل"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية محكمة تصدر عن جامعة باجي مختار-عنابة- الجزائر، العدد 5، سبتمبر 1999م

* مجلة "منتدى الأستاذ":

72- بن يمينة السعيد، "ثقافة المؤسسة الجزائرية"، مجلة "منتدى الأستاذ"، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة- الجزائر، العددان 5 و6، ماي 2006م.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

A- LIVRES :

73- Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir & André Steenhaut, **Culture & Gestion en Algérie**, Alger: Editions ANEP , 2006.

74- Jack Trout, **L'Essentiel de la Stratégie**, Traduit de l'anglais: Larry Cohen, Village Mondial, Pearson Education, Paris-France, 2004.

75- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, (Algerie: (Ben Aknoun- Alger: Ibn Sina Editions) & (Bordj Bou Arréridj: Editions DJITLI), 2001).

76- J. Lendrevie & D. Lindon, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 6eme ed, Editions Dalloz, Paris, 2000.

77- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**,2eme Ed, Paris- France: Vuibert, 1999.

78- Mike Wilson, **Le Management du Marketing: Strategies et Performances**, Editions Mare Nostrum, 1996.

79- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, Paris- France: Publi-Union, 1994.

80- J. P. Bertrand, **Techniques Commerciales et Marketing**, Berti Editions, Alger , 1994.

81- R.A Thietart, **la Stratégie d'Entreprise**, Vuibert, Paris, 1993.

82- E. Harlé & G. Chevalier & J. Hoeraene, **Comment Adapter l'Entreprise a l'Evolution des Marchés**, Dunod Entreprise, Paris, 1988.

B- SEMINAIRE INTERNATIONAL:

83- Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturele (URASC), **Cultures d'Entreprise : les Textes des Communications proposées au Séminaire International organisé les 9-10 Novembre 1991**, sous la direction de : Djamel Guerid, Edition CRASC, Avril 1997.

C- REVUES :

* Revue "la Revue des Sciences Commerciales":

84- Djennadi Karim, «**le Marketing en Algérie de l'Optique Production (Pénurie) à l'Optique marché**», 1ère Partie, **la Revue des Sciences Commerciales**, Revue Semestrielle éditée par l'Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003.

الفصل الرابع
وضع وتقويم واختيار البدائل الإستراتيجية

تمهيد الفصل الرابع

يشكّل تطوير بدائل مناهج التصرّف التي تحدّد أساليب تحقيق رسالة (مَهَمَّة) وأهداف المؤسسة، جزءاً هاماً في صياغة الإستراتيجية، حيث يعتبر وضع وتقويم واختيار أفضل البدائل الإستراتيجية الخطوة السابعة (بعد الخطوات الستة لتحليل الموقف الحالي التي ذكرناها سابقاً في الفصل الثالث) في العملية الإستراتيجية لاتخاذ القرارات، علماً أنه لا توجد مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المؤسسة، إلاّ أن هذه المؤسسة تحتاج على الأرجح إلى نوعين من الإستراتيجيات: إستراتيجيات على مستوى المؤسسة، واستراتيجيات خاصة بالوظائف، وتحتاج المؤسسة أيضاً إلى استراتيجيات على مستوى الأعمال إذا امتد نشاطها إلى عدة صناعات واشتمل على مجموعات مترابطة من المنتجات والأعمال.

ولمّا كان ضروريّاً تبنّي إستراتيجيات معيّنة في مختلف المستويات الإدارية الثلاث، كان لابدّ من إختيار أفضل الإستراتيجيات، فضلاً عن تجنّب الإستراتيجيات الخطرة على المؤسسة والتي لا تتوافق معها.

ومن أجل هذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات على مستوى الأعمال (وحدات الأعمال الإستراتيجية).

المبحث الثالث: الإستراتيجيات على مستوى الوظائف والبدائل الإستراتيجية التسويقية.

المبحث الرابع: اختيار أفضل إستراتيجية والإستراتيجيات الواجب تجنّبها.

المبحث الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة

عقب تحديد المؤسسة لرسالتها (مهمّتِها)، ووضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تمّ تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، أصبح لزاماً على المؤسسة القيام بتوليد البدائل الإستراتيجية على مستواها ككل (Strategic Alternatives In Corporate Level) من خلال تفاعل عوامل خارجية (الفرص والمخاطر) وعوامل داخلية (نقاط القوة والضعف) عن طريق انتهاز الفرص أو الحدّ من المخاطر، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، لتحقيق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية والإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.[1]

وتسعى "الإستراتيجية على مستوى المؤسسة" إلى اكتشاف الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تطور إستراتيجية حقيبة أو محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال) (Portfolio) الملائمة لنشاطاتها المتعددة، وتشمل هذه الإستراتيجية على عدّة عوامل من بينها اتخاذ قرارات بخصوص: نوعية النشاطات التي تمارسها المؤسسة، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطريقة التي يمكن من خلالها زيادة العائد على الاستثمار.[2]

ولذلك فإنّ الإستراتيجية العامة/الرئيسية للمؤسسة (Enterprise Strategy) يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا، وهي توضح ما هي الأعمال/ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المؤسسة، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وتتسم هذه الإستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنّها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل.[1]

ومن جهة أخرى فإنّ مفهوم الإستراتيجية العامة (على مستوى المؤسسة) قد تختلف من مؤسسة لأخرى؛ فالمؤسسة التي تمارس نشاطاً واحداً (Single Business) أو تنتج سلعة واحدة، قد يختلف مفهوم الإستراتيجية فيها عن تلك التي تنتج أكثر من سلعة واحدة (Multiproduct Firm) أو تمارس عدّة أنشطة، فالإستراتيجية في النوع الأخير من المؤسسات تقدم الإرشادات الخاصّة بتخصيص الموارد بين الأعمال أو السلعة المنتجة كما تساعد على توضيح معايير الدخول في أعمال/إنتاج سلع جديدة أو الاستغناء أو إقصاء سلعة خالية من خطوط الإنتاج.[2]

وقصد التمهيد لوضع البدائل الإستراتيجية، ينبغي على الإدارة العليا طرح الأسئلة التالية وذلك على ضوء السؤال الأشمل وهو:

"ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل؟":[3]

([1])- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية،** (عمان- الأردن: دار اليازوري، 2005م)، ص.211.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية،** ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، (الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986م)، ص. 31.
([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** (الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط)، ص. 267.
([2])- المرجع نفسه، ص. 274.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 266-267.

1- هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها؟، إذا كانت الإجالة بـ"نعم" فسوف تختار الإدارة العليا – غالباً - "**إستراتيجية الاستقرار**".

2- هل ينبغي ترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المؤسسة؟

3- هل ينبغي أن تصبح أكثر كفاءة أو فعالية في مجال/مجالات الأعمال الحالية؟

إذا كانت الإجابة عن السؤال (2) أو (3) بـ"نعم"، فيتوقع اختيار "**إستراتيجية الانكماش**".

4- هل ينبغي أن تنمو في مجال الأعمال الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال والسوق، أو عن طريق شركات قائمة في مجالات مماثلة؟

5- هل ينبغي أن نحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى للأعمال؟

إذا كانت الإجابة عن السؤال (4) أو (5) بـ"نعم"، فتكون "**استراتيجية النمو**" أكثر ملاءمة.

6- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمؤسسة؟، إذا كانت الإجابة بـ"نعم" ينبغي على الإدارة العليا اختيار مزيج من الإستراتيجيات "**الإستراتيجية المختلطة (التشكيلية)**".

المطلب الأول: إستراتيجيات الاستقرار

يقصد بـ"**إستراتيجيات الاستقرار**" (**Stability Strategies**) تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمرّ المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي. ففي ظل هذه الإستراتيجيات يظل المزيج كما هو، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أنّ القطاع السوقي المستهدف يظلّ على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظلّ كما هو في الماضي، فمثلاً لو أنّ المؤسسة قد عملت في ظلّ معدل نمو في المبيعات بمقدار 5% فإنها تستمرّ في السوق بنفس معدل النمو دون أيّ تغيير.[1]

على عكس ما قد يتصوّره البعض فإن قد تنطوي على قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت. وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة/الخدمة أو الأسواق. كما يحتوي أو يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معيّن. كما أن إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المؤسسة إلى تبنّي الإستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان.[2] ولذلك تسمى أحياناً بـ"**إستراتيجيات النمو المحدود**" (**Limited Growth Strategies**).[3]

باختصار يمكن القول أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام (Do Nothing) بأيّ تغيير أو اتخاذ أيّ قرار يرتبط بالسلع/الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق، على

(1)- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، (الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م)، ص. 209.

(2)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 282.

(3)- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.215.

العكس إنها تعني القيام بنفس الأشياء (Do the Samethings) بعد إجراء تغييرات طفيفة.[1] وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية.

ويمكن للمؤسسة تَبَنِّي إستراتيجية الاستقرار في الظروف الآتية مثلاً:[2]

- استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق/المستهلك بنفس السلعة أو الخدمة.
- تركيز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب إنجاز الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق...إلخ).
- قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق.
- وصول السلعة التي تقدمها المؤسسة إلى مرحلة النضوج.
- إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير والمنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير.

أما بالنسبة للأسباب التي قد تكمن وراء تبني المؤسسة لإستراتيجية الاستقرار، فيمكن تلخيصها على النحو التالي:[3]

* إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق، "سنستمر في العمل بنفس الطرق والأساليب طالما أننا نعمل في الإطار المرسوم والصحيح دائماً".
* إستراتيجية الاستقرار أقل خطورة من غيرها، "فالتغير عادة ما يحمل في طياته الأخطار".
* الاستقرار النسبي لبيئة المؤسسة واحتوائها على قليل من المخاطر أو الفرص.
* التوسع الزائد عن الحد – أي المغالاة في التوسّع - قد يؤدي إلى عدم الكفاءة.
* عدم وجود فجوات أداء جوهرية بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل وذلك المستوى المتوقع أو المأمول/الأمثل.

وعليه تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، وتركز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية. كما أن المؤسسة تحافظ على نفس الرسالة (المَهَمَّة) والأهداف المثيلة وهي ببساطة تزيد معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا كل عام، وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية.[1]

أما بالنسبة لأنواع هذه الإستراتيجيات، فسنقدم بعضها فيما يلي:

1- إستراتيجية عدم التغيير.

2- إستراتيجية الربح.

3- إستراتيجية التريث.

([1])- بشير العلاق، قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين، **إستراتيجيات التسويق**، (عمان- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م)، ص. 53.
([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 282-283.
([3])- المرجع نفسه، ص. 283.
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 268.

4- إستراتيجية الحركة مع الحيطة.

الفرع الأول: إستراتيجية عدم التغيير

حيث تستمر المؤسسة في هذه الحالة على نفس المسار، إلاّ إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف (نتيجة التضخم مثلاّ). ويعتمد نجاح **"إستراتيجية عدم التغيير" (No Change Straregy)** – التي نادراً ما يشار إليها على أنها استراتيجية محدّدة - على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وقد تصدر هذه الإستراتيجية عن عدم الاهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل استراتيجي، وعموماً "لماذا التغيير؟" إذا كانت كل الأمور تسير على ما يرام.[1] وتدعى هذه الإستراتيجية أحياناً بـ **"إستراتيجية الإستقرار أو الثبات النسبي"**.[2] وأحياناً أخرى بـ**"إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي"** أو **"استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه" (Maintenance of Status Quo)**، لأنها تعني إستمرار المؤسسة على نفس المسار دون أيّ تغيير يذكر.[3]

وعليه فإن أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية:[1]

- التغيّر في الظروف والعوامل البيئية: فاحتمالات تغير البيئة، كتغيّر حاجات ومتطلبات المستهلكين والتغيرات في الأحوال الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية...إلخ، أمر وارد بما يؤدي إلى تدهور موقف المؤسسة في السوق، ممّا يتطلب مواكبة المؤسسة لهذه التغيرات والتكيّف معها.

- تسرّب الكفاءات والمهارات البشرية: فثبات الأحوال على ما هي عليه، وعدم التقدّم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو.

ولذلك فإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على انعدام التغيير في بيئَتَيْ المؤسسة (الخارجية والداخلية)، أما إذا حدث التغيير فيهما أو في أيّ منهما فإن الفشل مصير المؤسسة التي تتبنَّى هذه الإستراتيجية.[2]

إنّ أهمّ ما يدعو لإتباع هذه الإستراتيجية هو ما يأتي:[3]

1- شعور الإدارة العليا بأن مستوى أداء المؤسسة هو مرضي، وعدم وجود أيّ تغيّرات جوهرية في بيئتها المحيطة، ممّا يدعو لتغيير إستراتيجياتها بأخرى جديدة.

2- عدم وجود رغبة عند الإدارة العليا للإتجاه في التوسّع بأعمالها الحالية أو توسيع نطاق السوق الذي تعمل فيه.

([1])- المرجع نفسه، ص. 268.

([2])- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.216.

([3])- **راجع كل من:** - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2007م)، ص. 406.

- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، ط1، (عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م)، ص. 220.

([1])- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، (القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية، 1999م)، ص ص. 163-164.

([2])- أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، ط1، (عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م)، ص. 108.

([3])- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص ص.216-217.

3- تتجه المؤسسات صغيرة الحجم عادة إلى الإستقرار أو الثبات النسبي في أعمالها، ولم تقدّم على أيّ نوع من أنواع النمو السريع.

4- تشعر الإدارة بسهولة اتباع هذه الإستراتيجية إضافة لما تحقّقه من علاقة وثيقة مع الأفراد العاملين معها.

وإن بعض المؤسسات تنجح عند اتباعها مثل هذه الإستراتيجية لما تحقّقه من أرباح معقولة، ولكن ليس بالضرورة أن تنجح جميع المؤسسات عند استخدامها هذه الإستراتيجية والإستمرار بها.

الفرع الثاني: إستراتيجية الربح

تتجه المؤسسات إلى اتباع **"إستراتيجية الربح"** (**Profit Strategy**) عندما يكون هدفها الرئيسي توفير سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمؤسسة.[1] ولذلك تعتمد هذه الإستراتيجيةعلى تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان وغيرها من المصاريف ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة. وقد تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة في أوضاع صعبة تتبنّاها لحين تجاوز تلك المحنة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي.[1]

وتشتمل هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية. وتؤدي هذه الإستراتيجية في الغالب إلى نجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل الطويل. فمثلاً يؤدي تخفيض مصروفات البحوث والتنمية والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح في الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. وإذا كان لدى المؤسسة عدد من القطاعات التي تعتبر أبقاراً نقدية (حلوباً) (Cash Caws)[2] يمكن أن تدرّ هذه القطاعات عائداً نقدياً أكبر ممّا تتكلف.

إن فائدة إستراتيجية الربح تقتصر على مواجهة مرحلة مؤقتة قد تمرّ بها المؤسسة (كسوء الظروف الاقتصادية)، إلاّ أنها إذا استمرت لفترة طويلة – لجاذبيتها الأخاذة - فإنّها تؤدي إلى الإفلاس.[3]

أمّا مبررات اختيار إستراتيجية الربح فتعود إلى الأسباب الآتية أدناه:[4]

1- احتواء محفظة أعمال المؤسسة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة وتمتلك قدرة على تحقيق نمو متواضع.

2- انتماء المنتوج إلى سوق في مرحلة الإستقرار أو الإنحدار.

([1])- المرجع نفسه، ص.216.
([1])- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 108.
([2])- راجع معنى أبقاراً نقدية أي حلوبة [أي مدرّة للسيولة (بقرة حلوب)] حين تطرقنا لمصفوفة (BCG) للأوراق المالية (للأعمال) في الفرع الرابع (النقطة 2 من أولا) من المطلب الرابع من المبحث الرابع في الفصل الثالث السابق، ص. 467.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 268-269.
([4])- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.218.

3- توفّر استخدامات بديلة أفضل لأموال المؤسسة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التَرَيُّث

قد تصبح المؤسسة أقلّ كفاءة أو أصعب إدارة بعد فترة من النمو السريع، ولذلك قد تؤدي إضافة قطاعات جديدة عن طريق الشركاء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة، ولذلك يستلزم الأمر بعض التَرَيُّث، ممّا يعني أن **"إستراتيجية التَرَيُّث"** (**Pause Strategy**) تنطوي على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها، بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة (ولهذا هناك من يسميها بـ**"إستراتيجية التوقّف المؤقت"**) وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية في المؤسسة. فمثلاً بعد أن قامت شركة (W.R. Grace) الأمريكية بشراء ما يزيد على 150 شركة وبيع ما يقرب 75 من هذه الشركات منذ عام 1952م، لجأت هذه الشركة إلى إستراتيجية دعم وتعزيز ما لديها من أعمال في مجالات الكيماويات والموارد الطبيعية والسلع الاستهلاكية.[1]

وتعتمد المؤسسة استراتيجية التريّث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من استراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود أو المستقر حيث تسمح لها استراتيجية التريّث بالتوجّه لتعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.[2]

وتختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية الربح بكونها لا تتطلب إجراء أيّ تخفيضات في الموارد، إنما تميل إلى الإستراحة المؤقتة على نمط إستراحة المحارب. وتناسب مؤسسة مرّت بمراحل طويلة من النمو المتميّز وتَضاعَف حجمها وحجم أعمالها ممّا يتطلّب وقفة مؤقتة لإعادة ترتيب البيت الداخلي استعداداً لمرحلة جديدة من النمو.[3]

أمّا أهّم المبرّرات لتبني استراتيجية التريّث، فهي:[4]

1- شعور الإدارة العليا بأنّ مستوى أهدافها الحالية لا تتناسب وظروف البيئة المتوقّعة.

2- توفّر فرصة للمؤسسة لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية وتحقيق أهدافها بكفاءة.

3- شعور المؤسسة بالحاجة إلى استراتيجية مؤقتة، تساعدها في مراجعة أنشطتها وتعزيز مواردها الداخلية.

الفرع الرابع: إستراتيجية الحركة مع الحيْطة

تنبع **"إستراتيجية الحركة مع الحيْطة"** أو **"إستراتيجية التقدّم الحذر إلى الأمام"** (**Proceed-with-Caution Strategy**) أو **"إستراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر"** أو **"إستراتيجية النمو البطيء"** (**Sustainable Growth Strategy**) من اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل

---

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 269.

(2)- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.219.**نقلاً عن:** Wheelen T. L. & Hunger J. D., **StrategicManagement Focus and Business Policy**, 3rd Ed, Addison-Wesley Publishing, New York 1989, PP. 205-206.

(3)- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 108.

(4)- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.220.

مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة، فقد تشعر الإدارة العليا – مثلاً - أنه لا يمكن الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة مثل نقص مفاجئ في المواد الأولية أو تعليمات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية.[1]

فهذه الإستراتيجية ترتكز على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكه تجنباً للمفاجآت. وترافقها عادةً مراقبة واعية متأنية لعوامل إستراتيجية محدّدة في البيئة الخارجية تستدعي الحذر وممارسة عمل المؤسسة الإستراتيجي بحذرٍ ويقظةٍ.[2]

فمثلاً هناك دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها يرون بأنّ عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المؤسسة بالتوسّع السريع، لأنّ ذلك التوسّع يؤدي إلى تآكل عناصر الإنتاج واندثارها، ومن ثمّ عدم إمكانية التوسّع على الإطلاق. كذلك يرى هؤلاء أنّ التوسّع في الإنتاج يعني زيادة مخلفات العملية الإنتاجية، والبيئة لا تستطيع أن تتحمّل هذه الزيادة المطردة في هذه المخلفات، فهؤلاء الدعاة يرون أن معدّل النمو المساوي للصفر أو معدل النمو البطيء هو الذي يضمن للنظام البيئي الإحتفاظ بتوازنه. ومن هنا فإنّ إستراتيجية الحركة مع الحيْطة أو النمو البطيء هي استراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة ولكن عند معدّل محدود جدّاً حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن الإنتاج بها.[1]

ويمكننا إجمال أهمّ الأسباب لتبنّي هذه الإستراتيجية فيما يلي أدناه:[2]

1- شعور الإدارة العليا بأنّ تغيرات في البيئة الخارجية لا تسمح باتباع استراتيجية النمو السريع.

2- ظهور عوامل بيئية تنذر بضرورة الإنتقال من استراتيجية النمو السريع إلى استراتيجية نمو ذات حركة بطيئة تتلاءم مع تلك الظروف من جهة، ومع إمكانات المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: إستراتيجيات النمو

يعبّر **"جوليك"** (Glueck) عن **"إستراتيجية النمو/التوسع"** (**Crowth/Expansion Strategie**) بأنّها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسّع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركّز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي.[3] أي أنّ هذه الإستراتيجية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات، أو حصة المؤسسة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي.[4]

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 269.

([2])- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 108.

([1])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 212.**نقلاً عن:** Kefalas A., **The Case for a Sustainable Growth Strategy**, in E. Glueck (ed), **Business Policy and Strategic Management**, 3rd Ed, N. Y., Mc Graw-Hill Book Company, 1980.

([2])- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.220.

([3])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 221. **نقلاً عن:** Glueck William F., **Business Policy and Strategic Management**, 3rdEd, McGraw-Hill Book Co., 1982, P. 207.

([4])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 214.

وترتبط استراتيجية النمو/التوسّع في الغالب بالتوسّعات أو الإستثمارات التي تمرّ بها المؤسسة الإقتصادية في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلّب استراتيجية النمو/التوسّع جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيّف وتفاعل مع فرص الإستثمار البيئي الناتجة عن تحليل الموارد وإمكانيات المؤسسة، خدماتها ومنتجاتها، ظروف البيئة الخارجية ومهارات الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو/التوسّع التي تسعى لإتباعها.[1]

وتستخدم "إستراتيجية النمو/التوسع" لعدّة أسباب أو في عدة حالات من بينها ما يلي:[2]

- حالة النظر إلى النمو/التوسع باعتباره أحد أساليب تحقيق النجاح أو تحقيق الثروة أو أحد مؤشرات الفعالية.

- في حالة قيام المؤسسة بربط الحوافز الخاصة بالمديرين والقوى العاملة ككل بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح.

- الضغوط التي يمارسها المستثمرين أو المالك لزيادة معدلات العائد على الاستثمار.

- الضغوط التي تمارسها البنوك وبيوت المال على المؤسسات في حالة طلب الأخيرة لقروض، حيث تمنح القروض بمعدلات فائدة معقولة للمؤسسات التي تحقّق معدلات نمو مقبولة.

- حالة النظر السائدة إلى أنّ النمو والتوسع هو سبيل البقاء.

- عندما تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية أو الدخول في أسواق جديدة أو إنشاء إدارات جديدة.

- عندما تعمل المؤسسة في ظل صناعة عرضة للانكماش السريع أو الاضطراب، وحيث يكون تبني إستراتيجية الاستقرار بمثابة طوق النجاة في الأجل القصير فقط، لذلك يصبح التوسع أحد مقومات البقاء.

- إعتقاد البعض أن التوسع في النشاط يحقق المزيد من المنافع للمجتمع ويحسن الصورة الذهنية لدى الجمهور عن المؤسسة.

- حالة الرغبة في التحوّل من حالة المنافسة إلى الاحتكار، فالتوسّع قد يساعد في بعض الأحيان – مع بقاء عوامل أخرى ثابتة - على خلق حالة الاحتكار.

- الإستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المؤسسات تحقق مستوى عالٍ من النمو في الحجم، أو المبيعات، أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

أما عن أشكال وأنواع إستراتيجيات النمو فهي:

1- إستراتيجية التكامل.

2- إستراتيجية التنويع.

3- إستراتيجية الإندماج والشراء والمشروعات المشتركة.

([1])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص ص. 407-408.
([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 289-290.

4- إستراتيجية التركيز.

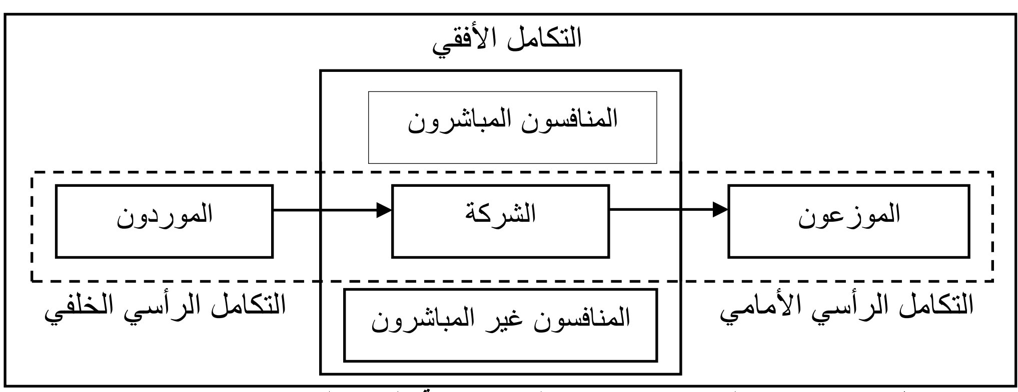
5- إستراتيجية الإستثمار.

الفرع الأول: إستراتيجية التكامل

يتمّ الأخذ بـ**"إستراتيجية التكامل"** (**Integration Strategie**) إذا كان ميدان نشاط المؤسسة يتسم بمعدل نمو مرتفع أو أن المؤسسة تأمل في زيادة العائد أو المردود، الفعالية، والمراقبة لأنشطتها، حيث أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تكامل عناصر النظام التسويقي للمؤسسة.[1]

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجية التكامل الأفقي وإستراتيجية التكامل الرأسي (العمودي)، وهذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى التكامل الرأسي الخلفي والتكامل الرأسي الأمامي.

الشكل رقم (58): إستراتيجيات التكامل الأفقي والرأسي (العمودي)



المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 272.

أولا: إستراتيجية التكامل الأفقي (Horizontal Integration): يسمى شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى في نفس مجال الصناعة بـ"التكامل الأفقي"[1]، ويستخدم هذا التعبير أساساً في حالة المؤسسات التي تعمل غالباً في صناعة واحدة، وقد يكون هدف المؤسسة أن تصبح أكثر كفاءة من خلال إقتصاديات حجم الإنتاج الكبير أو قد يكون الهدف هو دخول سوق جغرافية جديدة أو لتقليل المنافسة على الإمدادات والعملاء، ومن أمثلة التكامل الأفقي شراء شركة "رونو" (Renault) لشركة "أمريكان موتورز" (American Motors).[2] وعليه فالتكامل الأفقي يرتكز على أساس المراقبة بصورةٍ أفضل، وشراء بعض مؤسسات المنافسين عند الإقتضاء.[3] ويحدث هذا التكامل الأفقي في شكل عمليات قد تتصف بالترابط أو عدم الترابط في العمليات الإنتاجية أو الموارد الحالية للمؤسسة، أو قد يأخذ شكل إضافة سلع معيّنة أو أسواق إلى الأسواق والسلع الحالية.[4]

ثانيا: إستراتيجية التكامل الرأسي (العمودي) (L'Intégration Verticale): تشير "إستراتيجية التكامل الرأسي (العمودي)" إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه

([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme ed, (Paris- France: Publi-Union, 1994), P 71.

([1])- قد يطلق على التكامل الأفقي إسم التنويع الأفقي (Horizontal Diversification). **راجع:** إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 235.

([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 272-273.

([3])- Ibid, P.72.

([4])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 295.

المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع.[1] أيْ يأخذ "التكامل الرأسي"[2] شكلين أساسين هما:

1- التكامل الرأسي الخلفي (L'Intégration en Amont): يهدف هذا التكامل إلى دخول المؤسسة إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه من موارد أولية، فمثلاً حقّق "هنري فورد" هذا الهدف بواسطة بناء مصنع للطلب لإنتاج وتوريد الصلب اللازم لخطوط التجميع الخاصة بمؤسسته.[3] وعليه فالتكامل الخلفي يرتكز من أجل مراقبة أفضل وشراء بعض مؤسسات الموردين عند الإقتضاء.[4]

2- التكامل الرأسي الأمامي (L'integration en Aval): يهدف التكامل الرأسي إلى الأمام إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، فمثلاً تنتشر هذه الإستراتيجية في صناعة إطارات (عجلات) السيارات حيث تقوم بعض الشركات الأمريكية الكبرى مثل "فيرستون" (FIRESTON) و"غودبير" (GOODYEAR) بامتلاك وإدارة منافذ التوزيع الخاصة بها.[1] وعليه فالتكامل الأمامي يرتكز لتحقيق مراقبة أفضل، وشراء منافذ الموزعين عند الإقتضاء.[2]

وأوضح "هاريغان" (Harrigan) أنّ هناك على الأقل أربعة أنواع من التكامل الرأسي:[3]

- إستراتيجية التكامل الرأسي الشامل.

- إستراتيجية شبه التكامل الرأسي: حيث تقوم المؤسسة بالحصول على معظم احتياجاتها من مورد خارجي يقع تحت سيطرتها بشكل جزئي، مثل ما قامت به سابقاً شركة (IBM) من شراء 20% من أسهم شركة (Intel Corp) لضمان حصولها على ما تحتاج إليه وحدات التشغيل المركزية لصناعة الحاسبات الآلية الشخصية. وقد تُختارُ الإستراتيجية لتفادي عيوب التكامل الرأسي الشامل.

- إستراتيجية التكامل التدريجي: ويؤخذ بها لتجنب عيوب التكامل الرأسي الشامل.

- إستراتيجية التكامل الجزئي: حيث تقوم المؤسسة بإنتاج جزء مما تحتاج إليه من متطلبات وتشتري الباقي من موردين خارجيين.

وعموماً يشيع التكامل الرأسي في صناعات البترول والمطاط والمعادن الأساسية للسيارات ومنتجات الغابات، وتشمل مزايا هذا التكامل عموماً على خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة. ومن جهة أخرى فإنه من المعروف أن التكامل إلى الخلف عادة أكثر ربحية من التكامل إلى الأمام، إلاّ أنه قد يؤدي إلى التقليل من المرونة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بسبب وجود أصول مكلفة ليس من السهل بيعها ممّا يشكل عائقا في سبيل المؤسسة إذا ما أرادت الخروج من هذا المجال.[4]

---

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 270.
(2)- قد يطلق على التكامل الرأسي (العمودي) إسم التنويع الرأسي (العمودي) (Vertical Diversification). **راجع:** إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 236.
(3)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 270-271.
(4)- Ibid, P. 72.
(1)- المرجع نفسه، ص. 271.
(2)- Ibid, P. 72.
(3)- المرجع نفسه، ص ص. 271-272.
(4)- المرجع نفسه، ص. 271.

الفرع الثاني: إستراتيجية التنويع

تنطوي **"إستراتيجية التنويع"**[1] **(Diversification Strategy)** على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمؤسسة.[2] أيْ أنّ التنويع يحدث عندما تدخل المؤسسة في ميادين أعمال جديدة تختلف عن تلك التي تمارسها بالفعل في الوقت الحالي. أمّا الأسباب التي تكمن وراء إتباع إستراتيجيات التنويع فهي تتّصف بالتعدّد والتّنوع والإختلاف من مؤسسة لأخرى بل وعلى مستوى المؤسسة الواحدة من وقت لآخر، فبعض المؤسسات تلجأ إلى هذا النوع من الإستراتيجيات كوسيلة لتوزيع الأخطار مثلاً، أمّا البعض الآخر فقد يكون الهدف هو التوسّع أو النمو أو جاذبية ميدان الأعمال الجديد من حيث الربحية واتساع السوق وتعدّد الفرص أو توافر مقومات الإنتاج... أو لمواجهة التقلبات في الطلب على المنتجات الحالية وغيرها من الأسباب الأخرى.[1]

هناك ثلاثة أصناف من التنويع هي:

أولا: إستراتيجية التنويع المتمركز (المرتبط) (Concentric or Related Diversification):

عندما تدخل المؤسسة مجالاً جديداً للأعمال مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجال أعمالها الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه إسم "التنويع المتمركز أو المترابط".[2]

يشير التنويع المتمركز (المرتبط) إلى إضافة منتجات أو قطاعات مترابطة للمؤسسة، حيث تهتم الإدارة هنا بوجود خيط يربط بين مجالات الأعمال المختلفة للمؤسسة. قد تكون النقطة المشتركة هي تشابه التقنية أو استعمالات المستهلك أو منافذ التوزيع أو المهارات الإدارية أو تشابه المنتجات.[3] ومن أجل هذا يسمي البعض هذه الإستراتيجية باستراتيجية "التنويع المترابط" لأنّها تتعلق أو تتحقّق عندما تقوم المؤسسة بالدخول في ميادين أعمال – إنتاج سلع - جديدة ترتبط بالميدان الحالي أو المنتجات الحالية وإِنْ كانت مختلفة عنها، أيْ أنها تنطوي على عنصر الارتباط بين السلع والأسواق أو التكنولوجيات، فمثلاً دخول شركة "كوكاكولا" (Coca Cola) في ميدان إنتاج عصير البرتقال من خلال شراءها لـ(Minute Maid) هذا على الرغم من أن إنتاج العصير يختلف عن إنتاج مشروبات الكوكا. لكنهما يرتبطان بسوق واحد هو سوق المشروبات الغازية.[4]

إن الترابط القائم على **"التوافق الإستراتيجي" (Strategic Fit)** للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكّن المؤسسة من الإستفادة بعامل **"أثر المشاركة والتعاون (Synergy)"** بين عناصر الإنتاج وبين العمليات الإنتاجية ومن الناحية المالية وفي مجال الإدارة والتسويق.[5]

([1])- يرى البعض بأن إستراتيجية التكامل الرأسي (العمودي) هي في الواقع إستراتيجية التنوع. **راجع:** عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 297.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 273.
([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 299.
([2])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 222.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 273.
([4])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 300.
([5])- **لمزيد من التفاصيل راجع:** إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص ص. 224-225.

ويُقسّم التنويع المتمركز أو المرتبط حسب "مالكولم صالتر" و "وولف وائنهولد" (Salter & Weinhold) إلى نوعين أساسيين هما:[1]

1- التنويع المتمّم-المترتبط (Related-Complementary Diversification): وهذا النوع يحدث عندما تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون المؤسسة في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسّعت بحيث يمكن استغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متمّمة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه.

2- التنويع التكميلي-المرتبط (Related-Supplementary Diversification): ويشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات/خدمات جديدة تتطلّب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلاً. ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى المؤسسة مركز أعمال قوي، لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية عادية أو واطئة.

ثانيا: إستراتيجية التنويع المختلط (غير المرتبط أو الصافي) (Conglomerate or Pure Diversification): عندما تدخل المؤسسة مجالاً جديداً للأعمال غير مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجال أعمالها الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه إسم "التنويع المختلطأو غيرالمتربط"، والواقع أنه يطلق عليه "التنويع الصافي".[1]

يختلف التنويع المختلط (غير المرتبط أو الصافي) عن التنويع المتمركز (المتربط) في أنّه ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمؤسسة، حيث تهتم الإدارة العليا في هذه الحالة أساساً بمقياس العائد على الاستثمار عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة.[2] ولهذا يسمي البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية "التنويع غير المترابط أو الصافي"، لأنّها تتمثل في قيام المؤسسة بالدخول في ميادين إنتاج أو أعمال لا ترتبط إطلاقاً بالميادين أو المنتجات الحالية، وعادةً ما يكون أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء تبنِّي المؤسسة لهذه الإستراتيجية هو ربحية ميدان الإنتاج أو النشاط الجديد.[3] وعليه فإنّ السؤال الأساسي هنا هو: هل تؤدي هذه الإضافة إلى زيادة معدلات الأرباح للمؤسسة؟، وقد تبرز الإضافة على أساس التوافق الإستراتيجي. من أمثلة هذه الإستراتيجية شراء شركة "إكسان" للبترول (Exxon) لشركة "فايدك" (Vydec) التي تنتج الآلات الكاتبة المبرمجة، وكمثال آخر لهذه الإستراتيجية هو شراء مؤسسة

([1])- **راجع كل من:** - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص ص. 411-412. **نقلاً عن:** Salter Malcolm S. & Weinhold Wolf A., **Diversification Through Acquisition**, New York, Free Press, 1983, PP. 8-9.
- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 226. **نقلاً عن:** Salter Malcolm S. & Weinhold Wolf A., **Diversification Through Acquisition**, New York, Free Press, 1983, PP. 8-9.

([1])- المرجع نفسه، ص. 222.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص. 273.
([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 301.

تخضع للتقلّبات الموسمية في الأعمال والإيرادات النقدية لمؤسسة أخرى تعمل في مجال مختلف وتخضع لتقلّبات موسمية عكسية ممّا يؤدي إلى الحصول على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام.[1]

فنجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على وجود قدر من **"التوافق الإستراتيجي"** (**Strategic Fit**) بين مجالات الأعمال المختلفة، فبدون مثل ذلك التوافق فإنّ الأداء لكل الوحدات لن يكون أكبر من مجموع أداء هذه الوحدات بصورة منفردة.[2] ولذلك فإنّ توافر هذا التوافق الإستراتيجي يترتّب عليه تحقيق المؤسسة لـ**"أثر المشاركة والتعاون (Synergy)"** لجانب التمويل أو لجانب الإدارة فقط، لأنّ هذه الإستراتيجية لا تهتم بخلق هذا الأثر بالنسبة لنشاط الإنتاج أو نشاط التسويق.[3]

انتهى الباحثون في مجال التنويع المتمركز (المترابط) والتنويع المختلط (غير المترابط أو الصافي)، ابتداءا من دراسة "روملت" (Rumelt) المعروفة إلى أنّ التنويع المختلط (غير المترابط) لا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة. وقد أيّد "بيترز" و "واترمان" (Peters & Waterman) هذا الرأي المحبذ للتنويع المتمركز (المترابط) فضلاً عن التنويع المختلط (غير المترابط أو الصافي):"استنتاجنا الأساسي واضح وبسيط وهو: تتفوق المؤسسات التي تتوسع في أعمالها (سواء عن طريق شراء مؤسسات أخرى أو عن طريق النمو الداخلي) مع مراعاة القرب من مجال العمل الرئيسي، على غيرها من المؤسسات، وتعتبر المؤسسات التي تنوّع أعمالها حول مهارة واحدة أكثر المؤسسات نجاحاً... تأتي في المرتبة الثانية المؤسسات التي توسع نطاق أعمالها في مجالات متقاربة،.. أقلّ المؤسسات نجاحاً فهي التي تنوّع أعمالها في مجالات متباينة. عادةً ما تنتهي المؤسسات التي تُقْتَنَى أو تُمتلك أو يتم الحصول عليها بهذا الأسلوب إلى الفشل"[1]. ويؤيد هذا النقاش ما قامت به بعض الشركات المختلطة من التخلّص من كثير من مجالات الأعمال التي أضافتها من قبل، إلاّ أنّ هناك نتائج دراسات أخرى معاكسة لهذا الرأي، ممّا يجعل هذا النقاش والجدل أبعد ما يكون عن الحسم.[2]

ثالثا: إستراتيجية التنويع الأفقي (Horizontal Diversification): إذا كان التنويع المتمركز والتنويع المختلط يقومان على إدخال أنشطة جديدة بالمؤسسة مخصصة لمستهلكين جدد، فإنّ **"التنويع الأفقي"**[3] يرتكز على أساس إدخال أنشطة جديدة قابلة لإشباع حاجات نفس المستهلكين الحاليين (كما قد تكون مخصصة أيضاً للموزِّعين)، فمثلاً قد تقوم شركة نشر موسيقية بإعداد مجلة للموسيقى (إضافة إلى الأسطوانات...إلخ) لعملائها الحاليين الذين يشترون أشرطتها وأسطواناتها، كما قد تقوم بإضافة نشاط متعلق بأثاث ترتيب الأشرطة والأسطوانات لموزعيها الحاليين.[4]

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 275.
([2])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 227.
([3])- المرجع نفسه، ص. 226.
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 275. **نقلاً عن:** T. J. Peters & R. H. Waterman, Jr., **In Search of Excellence**, (New York : Harper & Row, 1982), PP. 293-294.
([2])- المرجع نفسه، ص. 276.
([3])- قد يطلق على التنويع الأفقي إسم التكامل الأفقي (Horizontal Integration). **راجع:** إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 235.
([4])- Ibid, P. 73.

فهذا التنويع يتضمن قيام المؤسسة بالدخول إلى بعض ميادين العمل الجديدة – مترابطة وغير مترابطة - في نفس مستوى العمليات الحالية التي تقوم بها المؤسسة. ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركة (Avon) في بيع المجوهرات لأول مرة باستخدام نفس القوى البيعية التابعة للشركة والتي تتولّى بيع المنتجات الجديدة إلى نفس منافذ التوزيع المستخدمة حالياً. كذلك قيام الشركة ببيع منتجاتها من خلال استخدام متاجر التجزئة أو بالبريد المباشر؛ ففي كلا الحالتين لا زالت الشركة تعمل عند مستوى تجارة التجزئة وهي عملياتها السابقة. وفي مثالنا هذا يتّضح أنّ التنويع الأفقي قد يأخذ شكلاً بعض المنتجات الجديدة لنفس الأسواق، ولكن هذا التنويع قد يأخذ شكلاً آخراً وهو بيع نفس المنتَج إلى أسواق جديدة.[1]

الفرع الثالث: إستراتيجية الاندماج والشراء والمشروعات المشتركة

تقبل المؤسسات على **"الاندماج والشراء والمشروعات المشتركة"**[1] لتحقيق مزايا التوافق (أيْ 2+2=تأثير5)، فإذا عملت مؤسستان معاً فإنهما تتمكنان من تحقيق نتائج أكبر ممّا أن تحققه كل منهما منفردة، وهناك عدّة أشكال ممكنة لهذا التكامل الايجابي:[2]

- التوافق في البيع الذي يحدث عندما تستخدم نفس منافذ التوزيع في بيع عديد من المنتجات.

- التوافق في التشغيل الذي يحدث عندما تستخدم نفس التجهيزات الإنتاجية والأفراد في إنتاج عدة منتجات، وبذلك يتم توزيع المصروفات الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج.

- التوافق في الإدارة الذي يحدث عندما يمكن نقل المهارات الإدارية من مؤسسة أو صناعة معيّنة إلى أخرى للاستفادة منها في حل المشكلات.

- التوافق في التقنية (التكنولوجيا) والذي يحدث عندما يمكن دمج الأفراد والأساليب في مجال البحث والتطوير لتحقيق فعالية أكبر.

عندما تفكر المؤسسة في الإندماج أو الشراء فإنّ عوامل كثيرة يجب التفكير فيها أو أخذها في الاعتبار، ومن بين هذه العوامل ما يلي:[3]

* التحديد الدقيق أو التفصيلي للأهداف، خاصة الأهداف المرتبطة بالمكاسب أو العائد والعوائد التي سيحصل عليها الملاك في كلا المؤسستين.

* التأكّد من أنّ المديرين بالمؤسسة التي سيتم دمجها أو شراءها، على مستوى عالٍ من الكفاءة والتنافس.

* تحديد الموارد الحالية أو المتوقع توفيرها من وراء الاندماج أو التملك.

* شرح برنامج الاندماج أو التملك للمديرين ذوي الصلة به.

* خلق الثقة المتبادلة بين العاملين في مختلف المستويات بالمؤسستين اللتين سوف يتم دمجهما.

([1])- المرجع نفسه، ص. 235.
([1])- غالباً ما يمتزج "الإندماج والشراء والمشروعات المشتركة" بالتكامل الأفقي والرأسي (العمودي) وبإستراتيجية التنويع.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 276-277.
([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 291-292.

* تجنّب أي محاولات أو أعمال من شأنها تهديد مصالح القوى العاملة أو المديرين في المؤسسة التي تم شراؤها.

* الاعتبارات المالية المرتبطة بعملية الاندماج أو التملك (التكلفة والعائد...).

* النواحي القانونية والاعتبارات الإنسانية الأخرى.

أولا: الاندماج (Merger/Consolidation): هو ضم شركتين أو أكثر حيث يتم استبدال الأسهم وتكون النتيجة تكوين شركة واحدة. ويتم الاندماج عادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودّي. وتحمل الشركة المكونة في الغالب إسماً مشتقاً من أسماء الشركات المندمجة. فمثلاً عندما اندمجت شركة "اللايد كوربوريشن" (Allied Corporation) ومجموعة شركات "سيجنال" (Signal Companies) أصبح اسم الشركة الجديدة المندمجة "اللايد سيجنال" (Allied Signal).[1]

ومن الأسباب التي تدو المؤسسات الإقتصادية إلى الإندماج ما يلي:[2]

- زيادة سعر سهم المؤسسة الإقتصادية في السوق.
- التوجّه نحو الإستثمار الجديد.
- زيادة معدّل النمو بنسبة تفوق ما يحقّقه التنويع الداخلي.
- زيادة درجة استقرار أرباح المؤسسة.
- تقليل الضرائب.

ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات هو العمل على الإستفادة من أثر المشاركة والتعاون الإداري وذلك من خلال خلق فريق إداري يتّسم بالقوّة والكفاءة العالية. ويحدث ذلك عادة عندما تكون فرق الإدارة في المؤسسات المندمجة فريقاً إدارياً واحداً.[3]

ثانيا: الشراء (الإستحواز) (Acquisition): هو شراء شركة أو احتواؤها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. ويحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم، وقد يتم بطريقة ودّية أو غير ودّية؛ حيث يبدأ الشراء الودّي عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأولى، وتوافق في هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة على تأييد الشراء والعمل في سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء (إذن هنا يتشابه الشراء الودّي مع الاندماج). أمّا الشراء غير الودّي فيسعى للاستيلاء بغرض السيطرة، حيث تتجاهل الشركة المشترية في هذه الحالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالشركة الأخرى وتمضي في شراء أسهمها حتى يتكوّن لديها قسط كافٍ للسيطرة، وهنا تحاول الشركة المعرضة للهجوم، الدفاع عن نفسها باتخاذ إجراءات معيّنة مثل شراء أسهمها، أو رفع دعوى قضائية لاتخاذ الإجراءات القانونية لإيقاف هذا الهجوم على أساس أنّه يحدّ من المنافسة، أو البحث عن شركة أخرى ترضى بالاندماج معها، كما حدث – مثلاً -

---

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 277.
([2])- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 412..
([3])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص.229.

عندما لجأت شركة "جولف أويل" (Gulf Oil) للاندماج مع شركة "ستاندارد أويل أوف كاليفورنيا" (Standard Oil of California) لكي تتفادى محاولة رجل الأعمال "بونز بكنز" (T.B.Pickens) السيطرة عليها بشكلٍ غير ودّيٍّ.[1]

وقد تقوم المؤسسة بتحويل أصول المؤسسة المستحوز عليها إلى وحدة أعمال إستراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشرطة الأم، ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم مؤسسة كبيرة الحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم.[2]

<u>ثالثا</u>: المشروعات المشتركة (الإستثمار المشترك) (Joint Ventures): وهي استراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الإفادة من مزايا التوافق، وتقام المشروعات المشتركة إمّا لأنّ الشركات المعنية لا ترغب في الاندماج بشكلٍ دائمٍ أو لأنّ هذا الاندماج غير قانونيّ. وتوفّر المشروعات المشتركة سبيلاً لتجميع مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما.[1] فمثلاً قد تأخذ هذه المشروعات في إنجاز نشاط معيّن مثل (شركة مقاولات + شركة تصنيع الألمنيوم) يشتركان في إنشاء مجمع سكني، أو قيام بعض الشركات بالمشاركة في أعمال البحوث والتطوير (كخطوة مبدئية للاندماج).[2]

قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير. ويعود السبب في المشاركة إلى إرتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحمّلها.

وقد تعمل الشركات بصورةٍ مشتركةٍ رغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلاً من قيام شركة واحدة بتحمّل هذه التكلفة. كذلك قد تقوم بعض الشركات بالإشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه الشركات والتي لا تتوافر في كل شركة منهم على حدّة. كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأساس لتجربة ما إذا كان الإندماج بين المنظمات التي تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح من عدمه.[3]

الفرع الرابع: إستراتيجية التركيز

قد تختار مؤسسة ما أسلوب النمو عن طريق تركيز كل مواردها في منتوج أو خط منتجات واحد أو سوق واحدة أو تقنية واحدة، فقد استطاعت الشركات التي ركزت جهودها على خط منتجات واحد مثل "ماكدونالدز" (Mc Donald's) في الوجبات السريعة وشركة "كوكا كولا" (CocaCola) في المشروبات الغازية، إحراز التقدّم على منافسيها الذين وزعوا جهودهم في صناعات مختلفة.[4]

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 277-278.
([2])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص.229.
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 280.
([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 298.
([3])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 237.
([4])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 281.

ويتم تبني هذه الإستراتيجية – **"إستراتيجية التركيز"**[1] **(Concentration Strategy)** - في حالة رغبة المؤسسة في زيادة المبيعات الحالية من السلعة/السلع التي تقدمها للسوق.[2]

يمكن تنظيم هذه المؤسسات على أساس وظيفي أو جغرافي بدون الحاجة إلى قطاعات. قد تشكل مزايا إستراتيجية التركيز أحد الأسباب التي تفسر لجوء كثير من الشركات المتنوعة إلى إعادة تنظيم أنفسها كوحدات أعمال استراتيجية.[3] ويسمح هذا التركيز للمؤسسة بتسخير مزيد من الوقت والجهد والموارد في وضع استراتيجيات مبتكرة للمنتجات من خلال التوغّل في السوق وإيجاد أسواق جديدة ومنتجات جديدة.[1]

فإستراتيجية التركيز تُمكّن المؤسسة من وضع كل طاقتها وإمكانياتها ومواردها المختلفة لخدمة جانب واحد محدّد تُطوِّرُه بالصورة المناسبة ممّا يجعلها دائماً في المقدمة من حيث الكم والنوع.[2] ولهذا تسمح هذه الإستراتيجية بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضفي عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميّزها بقدرتها العالية على المنافسة، وعلى ذلك فإنّ المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية هي أكثر أنواع المؤسسات فعّالية، حيث أنّها تحصل على ميزة تنافسية أساسية.[3]

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز، إلاّ أنّ المؤسسات قد لا تحبذها، لسبب أو لآخر، ومن بين تلك الأسباب:[4]

- عدم الإستجابة السريعة للتغيّر في الظروف البيئية المحيطة؛ إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف أمر ممكن ممّا قد يكون له أثر على الطلب على منتجات المؤسسة.
- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدّمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقلّ.
- التطور التكنولوجي قد يمثّل قيداً على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معيّنة تلك التي تتعلّق بأنشطتها المتخصصة.
- الإتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المؤسسة.
- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة ممّا يخفض من احتمال تعرّض المؤسسة لتحقيق الخسائر.
- عدم التعرّض للتوقّف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الخام.

([1])- الفرق بين إستراتيجية التنويع المتمركز (المترابط) وإستراتيجية التركيز، هو أن هذه الأخيرة تنطوي على توسعات ونمو في الأعمال أو المنتجات الحالية، أما الأولى فتتوافر فيها عنصر الإرتباط بين السلع والأسواق والتكنولوجيا. **راجع:** عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 300.
([2])- المرجع نفسه، ص. 299.
([3])- سنتطرق إلى استراتيجية التركيز بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية باعتبارها استراتيجية تنافسية في الفرع الثالث من المطلب الثاني في المبحث الثاني من هذا الفصل، ص. 533.
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 281-282.
([2])- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 109.
([3])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 217 و ص. 219.
([4])- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، المرجع السابق، ص. 166.

- الإستفادة من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية.

ولذلك فإنّ من أهم مشاكل إستراتيجية التركيز، ما يلي:[1]

* أنّ وضع المؤسسة كل مواردها ومجهوداتها في مجال أعمال واحد، يُعَرِّضُها للخطر إذا ما تقلّص الطلب على منتجاتها، أو تمّ تقديم منتَج بديل للمنتَج الذي تقدّمه.

* القصور في موارد الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة كحدوث عجز في المواد الأولية لإنتاج منتوجها، يُحدث ضرراً بالغاً، فالإنتاج يتوقف ومن ثَمَّ إيراداتها وأرباحها.

* عدم القدرة على التعامل مع بعض مجالات الأعمال الأخرى بخلاف تلك التي تقوم المؤسسة بالتركيز عليها؛ إذ أن تفكير الإدارة سيكون منغلقاً بما لا يتيح لها رؤية فرص بعض مجالات الأعمال الأخرى والتي قد تكون مربحة جداً. ولذلك تظهر هذه المشكلة بصفةٍ خاصّةٍ عندما تواجه المؤسسة تهديداً خطيراً في سوق أعمالها، دون توافر قدرة التحوّل لدى الإدارة إلى ميادين أعمال جديدة.

الفرع الخامس: إستراتيجية الاستثمار

قد يخطّط الكثير من قيادات المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق نمو مؤسساتهم لتصل في نموها إلى أعلى درجة ممكنة لها حسب مرحلة تطور منتجاتها/خدماتها، عند ذلك تباع لمؤسسة أكبر وتحقّق قيادة المؤسسة التي تعتمد على ذلك أرباحاً من عملية البيع هذه عندما تزداد حدّة المنافسة.[1]

وتسمى هذه الإستراتيجية بـ**"إستراتيجية الإستثمار"** (**Investing Strategy**) والتي يشار إليها أحياناً بأنها **"إستراتيجية النمو بغرض البيع"**، وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار حملة الأسهم إلى الحدّ الأقصى عند بيع الشركة بسعرٍ مُغرٍ. قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت التي تزداد فيه المنافسة وحين يتطلب مزيد من النمو، التنازل عن السيطرة، ينظر إلى الشركة في هذه الحالة على أنها "استثمار" ليس فقط من وِجْهَةِ نظر المساهمين بل أيضاً من وِجْهَةِ نظر الإدارة العليا أو أعضاء مجلس الإدارة. من الأمثلة على ذلك رجل الأعمال الأمريكي "والتر كورنت" الذي أنشأ عدة شركات للمستلزمات الطبية (بالإضافة إلى مشروعات أخرى)، وكان "كورنت" يقوم ببيع الشركة التي تحقّق نجاحاً، ويستخدم الأرباح المحقّقة في سداد حقوق المستثمرين، ويشرع في إنشاء شركة جديدة، لقد كانت رغبة أصحاب رأس المال هي تحقيق عائد سريع على استثماراتهم، وكانت رغبة "كورنت" هي إنشاء وليس إدارة الشركات الجديدة.[2]

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإنكماش

إنّ **"إستراتيجية الإنكماش"** أو **"إستراتيجية التراجع"** (**Retrenchment Strategy**) ليست شائعة لأنّها تدلّ على الفشل، أيْ أنّ هناك خطأ في الإستراتيجيات السابقة، حيث يؤدي تَبَنِّي هذه

([1])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 221.
([1])- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص ص. 229-230.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 283.

الإستراتيجيات إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء، ويقع رئيس المؤسسة في هذه الحالة تحت ضغط اتخاذ إجراءات سريعة وإلاّ تعرض للفصل.[1]

وتعني الإستراتيجيات الانكماشية اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة/الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما قد تعني أيضاً تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها...إلخ. ولعلّ من بين أهم الأسباب والمبرّرات وراء تَبَنِّي هذه الإستراتيجيات بصفة عامة (مع الأخذ في الاعتبار الأسباب المرتبطة بكلٍ نوعٍ على حِدّة) ما يلي:[2]

- الإستراتيجيات الإنكماشية هي إستراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى ويتم تَبَنِّيهَا في حالة قيام المؤسسة - سواء برغبتها أو بالاضطرار - بتخفيض عملياتها أو أنشطتها، ويكون الهدف هنا هو علاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات داخل المؤسسة أو خارجها خاصّة في الأجل القصير.

- حالة مواجهة المؤسسة لمشكلات مالية نتيجة انخفاض أداء إحد الوحدات التنظيمية بها مثلاً.

- التنبؤ بحدوث مشكلات أو أزمات في المستقبل (دخول مستثمرين أو منافسين جدد إلى الصناعة، ظهور منتجات جديدة أو تغيير في القوانين الحكومية...إلخ، المرتبطة بالنشاط وغيرها).

- بلوغ أملاك المؤسسة إلى مرحلة اليأس أو الإحباط من ممارسة النشاطات (أو بعضها) الحالية للمؤسسة، أو توقع حصولهم على الأرباح في حالة بيع بعض الأصول.

- أسباب أخرى ترتبط بكل نوع من أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية (على النحو الذي سيتم عرضه لاحقاً).

تتمثل أهم أنواع أو أصناف الإستراتيجيات الإنكماشية كما يلي:[1]

1- إستراتيجية التشذيب (تخفيض حجم العمليات).

2- إستراتيجية التحوّل.

3- إستراتيجية التجرّد (التخلّص).

4- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة.

5- إستراتيجية التصفية.

الفرع الأول: إستراتيجية التشذيب

تُعدّ **"إستراتيجية التشذيب"** أو **"إستراتيجية تخفيض حجم العمليات"** (**Cutback Strategy**) من أكثر أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية استخداماً. فهناك العديد من المؤسسات التي تمرّ في مرحلة تتطلّب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعّالة من أجل أن تزداد فعّالية العملية الإنتاجية ككل. ومن البدائل الهامة لهذه الإستراتيجية:[2]

([1])- المرجع نفسه، ص. 284.

([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 302.

([1])- يمكن تقسيم استراتيجيات الإنكماش إلى إستراتيجية الإنكماش الداخلي (إستراتيجية التحوّل) وإستراتيجيات الإنكماش الخارجي (إستراتيجية التجرّد "التخلّص"، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة وإستراتيجية التصفية).

([2])- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص ص. 239-240.

- سعي المؤسسة إلى الإحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الإستثمار، مثل ما قامت به شركة الطيران الأمريكية (Pan American) من اتخاذ بعض الإجراءات التي تضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم في رحلاتها حيث تمثل تكلفة الوقود حوالي 25% من تكلفة التشغيل الكلية وحوالي 50% من حمولة الطائرة. ومن هذه الإجراءات تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة، وتخفيض عدد الوسائد والبطانيات والمجلات الموجودة داخل الطائرة...إلخ، بهدف تخفيف حمولة الطائرة حتى يمكنها أن تستخدم وقوداً أقلّ في رحلاتها.

- تحقيق المؤسسة معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الإستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة. فمن خلال زيادة فعّالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقّق عائداً أفضل، مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول.

- استطاعة المؤسسة أن تخفّض من حجم استثماراتها مع زيادة فعّالية استخدام الإستثمار المتبقى ومن ثَمَّ زيادة المبيعات أو الأرباح، مثل استغناء المؤسسة عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد والإستثمار على الوحدات الباقية ومن ثَمَّ زيادة فعّالية الإستثمار الكلي.

ومن المبرّرات الرئيسية لتبنّي إستراتيجية التشذيب، ما يلي:[1]

* تدهور الظروف الإقتصادية السائدة، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغيّر الأنماط الإستهلاكية...إلخ.

* ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور، والإستغناء عن بعض الأفراد والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

* ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الصناعية، كتقلّص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة في خصائص المنتَج النهائي.

* الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعو المؤسسة إلى تقليل حجم عملياتها عمّا عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

* الوقوف مرحلياً للإستفادة من النجاح الذي حقّقته المؤسسة في بعض المجالات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التحوّل

تشير **"إستراتيجية التحوّل"** أو **"استراتيجية تغيير مجال الأعمال"** أو **"إستراتيجية التحوّل كلية لنشاط آخر"** (**Transformation Strategy**) إلى التحوّل من نوع معيّن من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عمّا كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.[2] ولا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلّص المؤسسة من ميدان العمل الذي تعمل به قبل اتباع هذه الإستراتيجية، ولكن قد تحتفظ المؤسسة به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي

(1)- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، المرجع السابق، ص. 173.
(2)- المرجع نفسه، ص. 174.

للمؤسسة. والواقع أنّ استخدام هذه الإستراتيجية ليس من السهل حيث يتطلّب ذلك قدراً عالياً من المرونة لكل المؤسسة. ومن أمثلة الشركات التي قامت بتطبيق هذه الإستراتيجية شركة "ماري كارتر" (Mary Carter) والتي كانت تعمل في ميدان إنتاج مواد الطلاء ثم تحوّلت إلى العمل في ميدان الفنادق والشاليهات في المدن الساحلية وخصوصاً مناطق قضاء الصيف في عدد من الدول. ولقد أصبح حجم الإيرادات والأرباح الناشئة عن هذا الميدان الجديد هو المصدر الرئيسي للإيرادات والأرباح، مع إيراد محدود يأتي من إنتاج وتسويق مواد الطلاء.[1]

تركز هذه الإستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة عندما تكون مشكلات المؤسسة عامة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد. تشتمل هذه الإستراتيجية على مرحلتين أوليتين (كما هو في قرار تخفيض الوزن) هما:[2]

1- المرحلة الأولى: هي **الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف**، حيث تنطوي هذه المرحلة عادة على خفض عام في الأفراد وفي المصروفات غير الضرورية، وتوقيف التعيينات، وتخفيض اعتمادات البحث والتطوير، والإعلان والتدريب والإمدادات والخدمات.

2- المرحلة الثانية: وهي **مرحلة الدعم والاستقرار** وتنطوي على وضع برنامج لتثبيت المؤسسة في وضعها الجديد؛ حيث تجرى مراجعات متعمقة للتعرّف على مجالات التحسّن التي يمكن إجراؤها على الأجل الطويل، وتعدّ الخطط لجعل سير العمل في المؤسسة إنسابياً عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة غير الضرورية وجعل الأنشطة الوظيفية أكثر فعّالية من حيث التكلفة، كما يجب تبرير الإعتمادات المالية في جميع المجالات على أساس مساهمتها في تحقيق الأرباح.

تمثل هذه المرحلة نقطة حرجة في حياة المؤسسة، فقد تترك أفضل العناصر العاملة بالمؤسسة إذا لم تتم عملية الدعم بشكل إيجابي كما قد تبرز أو تخرج المؤسسة من مرحلة الإنكماش (المرحلة الأولى) أكثر قوة وأحسن تنظيماً إذا تلقى العاملون التشجيع المناسب للمشاركة في تحسين الإنتاجية.

3- إن المؤسسة إذا تخطت بنجاحٍ مرحلتَيْ الانكماش والاستقرار فإنّها تستطيع عندئذٍ الدخول في **المرحلة الثالثة** وهي **مرحلة "إعادة البناء"**، حيث تحاول المؤسسة في ذلك الوقت العودة إلى سياسة التوسّع والنمو مرة أخرى[3]، أيْ **تحوُّل المؤسسة من نشاط لآخر بشكل إستراتيجي (Transformation Strategy).**

يطلق على "إستراتيجية التحوُّل" أحياناً **"إستراتيجية الإنكماش الداخلي" (Internal Retrenchment Strategy)** أو **"إستراتيجية إجراء جراحة قيصرية" (Operating Turnaround Strategy) أو "إستراتيجية الإلتفاف" (Turnaround Strategy)**، لأنّها تركز على رفع الكفاءة

---

(1)- إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص ص. 244-245.
(2)- **راجع كل من:** - توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 284.
- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص ص. 116-117.
(3)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 284-285.

الداخلية للمؤسسة، ويتم إتباعها عادةً في ظلّ ظروف الكساد أو الركود الاقتصادي على مستوى الدولة ككلّ أو على مستوى الصناعة، وذلك في ضوء المداخل/الأساليب التالية:[1]

- تخفيض التكاليف من خلال تخفيض حجم القوى العاملة أو تخفيض نفقات الصيانة، استخدام أدوات مكتبية رخيصة الثمن، تأجير الأجهزة والمعدات بدلاً من شرائها.

- تخفيض حجم الأصول مثل بيع بعض الأراضي المملوكة للمؤسسة أو بيع المباني التي لا تحتاج لها المؤسسة مثل شركة "كريزلر" (Chrysler) التي قامت بإنشاء مبنى في شرق الولايات المتحدة ثم قامت بعد ذلك ببيعه لشركة أخرى.

- إعادة تنظيم أو النظر في السلع/الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو الأسواق التي تخدمها، فقد يتطلب الأمر مثلاً استبعاد أو التخلّص من بعض المنتجات أو تقليل عدد السلع أو الخروج من بعض الأسواق غير المربحة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية أو الأعمال غير الفعّالة. وبصفةٍ عامةٍ فإنّ تبنِّي إستراتيجية الإنكماش الداخلي قد يعتبر ضرورة في حالة وجود ظروف مثل: وصول السلعة/بعض السلع إلى مرحلة التدهور، أو عدم ثبات المبيعات الخاصة بالسلع أو أنّ الإبقاء والاستمرار في إنتاج وتسويق أحد السلع أصبح يؤثر على سمعة المؤسسة، أو في حالة صِغَر حصة المؤسسة من سوق بعض السلع وصعوبة زيادتها في نفس الوقت، أو وجود إحدى الوحدات الإنتاجية لم يعد يضيف نسبة ربح أو عائد ملموس للمؤسسة، أو حالة وجود فرص متاحة أفضل لاستثمار الأموال، وأخيراً وجود مشكلات أو صعوبات في الحصول على المواد الخام اللازمة.

ويسمّي "بيبولت" (Bibeault) هذه الإستراتيجية بـ**"إستراتيجية التحوّل لإعادة البناء" (Turnarond Strategy)** وهي عنده تتضمّن استراتيجية التشذيب مُضافاً إلى معناها ما يلي:[1]

- استبعاد بعض خطوط الإنتاج، أو بعض الوحدات الإنتاجية.

- التمييز بين المنتجات وبين المنافسين، والتحرّك لتحقيق مركز تنافسي أعلى ممّا هي عليه (كاستجابة من جانب الإدارة لتطوير منتجات جديدة أو تغيير طرق التوزيع و/أو تغيير الخصائص الرئيسية لنظام الإنتاج أو الإستثمار بكثافة في البحوث والتطوير...إلخ).

ويقسّم "بيبولت" (Bibeault) استراتيجية التحوّل لإعادة البناء إلى ثلاث مراحل:[2]

* **المرحلة الأولى:** وتمثّل الخطة الطارئة أو العاجلة، ويتم وضعها لتحقيق الإستجابة السريعة لمواجهة الظروف الطارئة التي تواجهها المؤسسة وتهدف الإدارة في هذه المرحلة إلى تخفيض التكاليف، واستبعاد خطوط الإنتاج غير المربحة...إلخ.

* **المرحلة الثانية:** وتمثّل مرحلة الإستقرار، وتهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية موجبة وتحسين هامش الربح.

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 303.و ص. 305.

([1])- عايدة سيد خطاب، **التخطيط الإستراتيجي**، (مصر: دار الحريري، 2004م/2005م)، ص ص. 146-147. **نقلاً عن:** Bibeault D. F., **Corporate Turnaround**, New York : McGraw-Hill Book Company, 1982.

([2])- المرجع نفسه، ص.148. **نقلاً عن:** Bibeault D. F., **Corporate Turnaround**, New York : McGraw-Hill Book Company, 1982.

* **المرحلة الثالثة:** وتمثّل مرحلة النمو، وتهدف إلى تحقيق العودة إلى مرحلة النمو وتحقيق عائد معقول على رأس المال المستثمر.

الفرع الثالث: إستراتيجية التجرّد (التخلّص)

من المناسب إتباع **"إستراتيجية التجرّد (التخلّص)"** (**Divestiture Strategy**) إذا أمكن إرجاع مشكلات المؤسسة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات في المؤسسة، ومن الحالات الأخرى التي تناسبها إستراتيجية التجرّد (التخلّص) حالة قطاع يحتاج إلى مزيد من الموارد ليزيد قوته التنافسية في حين لا ترغب المؤسسة الأم في إعطائه هذا القدر من الموارد.[1] وعليه وفي ضوء هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالتخلّص/استبعاد بعض الأعمال التي تمارسها أو التخلّص من بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية بغرض تحسين وتطوير وحدات أخرى.[2]

تختار المؤسسات إستراتيجية التجرّد (التخلّص) بدلاً من إستراتيجية التحوّل المُجْهِدة والمُكلِّفة، حيث تستطيع الإدارة العليا بإتباع إستراتيجية التجرّد (التخلّص) تحقيق واحد من هدفين:[3]

- اختيار كبش الفداء لتلقي عليه اللوم على كل متاعب المؤسسة.
- أو تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت. ويمكن استخدام هذا الهدف الثاني لتفسير ما قامت به شركة "بان أميركان" عندما باعت أكثر عملياتها ربحاً وهي مبنى "بان إم" في نيويورك وفنادق "أنتركونتيننتال" في حين احتفظت بخطوط الطيران الخاسرة.

الفرع الرابع: إستراتيجية المؤسسة الأسيرة

تمثل **"إستراتيجية المؤسسة الأسيرة"** أو **"إستراتيجية الإستسلام لمؤسسة أخرى"** (**The Captive–Enterprise Strategy**) شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش، وهي تشبه "إستراتيجية التجرّد (التخلّص)" ولا تناقَش عادة كإستراتيجية مستقلة. وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح "أسيرة" لمؤسسة أخرى، وذلك بدلاً من بيع أحد قطاعات المؤسسة أو منتجاتها، تخفض المؤسسة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع مؤسسة أقوى. حيث يتم التوصّل إلى اتفاق مع عميل رئيسي يتعهد بشراء كميات كبيرة على الأجل الطويل، وفي مقابل ذلك تتعهد المؤسسة بضمان مواعيد التسليم وبأسعار خاصة. تتمكن المؤسسة الأسيرة في هذه الحالة من تخفيض مصروفات التسويق وإعداد جداول إنتاج طويلة الأجل مما يقلّل التكلفة ما دام 75% أو أكثر من إنتاجها يباع لمشتر واحد، وتستطيع المؤسسة في حالة وجود صعوبات في الحصول على ما تحتاج إليه من إمدادات اللجوء إلى هذا العميل الرئيسي للضغط على

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 287-288.
([2])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 307.
([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 288.

المورّد المتسبب في هذه الصعوبات.[1] ويحدّد "جوليك" (Glueck) أنّ المؤسسة تصبح أسيرة في حالة قيامها ببيع 75% أو أكثر من منتجاتها أو خدماتها لعميل واحد.[1] ولذلك تهدف الإدارة عادة من استخدام هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج أو التوزيع أو الرقابة على جداول الإنتاج.[2]

من النماذج الشيِّقة لهذه الإستراتيجية ما نجم عن انتشار طريقة "الإمدادات في الوقت المناسب" (Just-in-Time). قامت شركة "جنرال موتورز" (General Motors) –مثلاً- مقلدة الشركات اليابانية الناجحة ببناء مصنع لمشروعها "ساتورن"، وطلبت من مُورّديها بناء مصانع لهم حول مصنعها من أجل تصنيع الأجزاء المطلوبة حسب المواصفات وتوريدها إلى خطوط التجميع في الوقت المناسب، لقد أصبحت هذه المصانع الفرعية "أسيرة" لشركة "جنرال موتورز".[3]

وعليه تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة عدم قدرة المؤسسة تدعيم أو تطوير وتقوية النشاط التسويقي أو الأنشطة الوظيفية الأخرى، كما تستخدم في حالة النظرة إليها باعتبارها أفضل الوسائل المتاحة لتحسين المركز المالي أو القدرة المالية للمؤسسة.

تصبح المؤسسة أسيرة – ومن ثم تَتَبَنَّى هذه الإستراتيجية - عند اعتمادها على عميل واحد أو مُورّد واحد مثلاً، أيْ في حالة ارتفاع درجة اعتمادية المؤسسة على مؤسسة أخرى كمشتري أو كمُورّد للمواد الخام أو المستلزمات السلعية بهدف تخفيض تكاليف التسويق والشراء وكوسيلة لعلاج مشاكلها المالية. وقد يترتب على تَبَنِّي إستراتيجية المؤسسة الأسيرة فقدان المرونة الخارجية في مجال البيع أو الشراء أو القوى العاملة اللازمة، ومن ثم ارتفاع درجة الخطر نتيجة تحكم مؤسسات أخرى في عمليات المؤسسة، ويمكن قياس هذه المرونة من خلال حساب عدد من النسب منها:[4]

المرونة الخارجية للمبيعات= $\frac{\text{إجمالي المبيعات لعميل معين}}{\text{إجمالي المبيعات السنوية}} \times 100$

المرونة الخارجية للمشتريات= $\frac{\text{إجمالي قيمة المشتريات من مورد معين}}{\text{إجمالي المشتريات السنوية}} \times 100$

ومن وِجْهَةِ نظر درجة الخطر الناجم عن اعتماد المؤسسة على عميل واحد أو عدد قليل جداً من العملاء، أو المُورّدين فإن ارتفاع النسبة المحسوبة تعني ارتفاع الخطر. أما من وِجْهَةِ نظر تخفيض التكاليف الخاصة بالتسويق والشراء فإن ارتفاع النسبة المحسوبة في هذه الحالة يكون في صالح المؤسسة.

([1])- المرجع نفسه، ص 288.

([1])- **راجع كل من:** - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص. 416. **نقلاً عن:** Salter Malcolm S. & Weinhold Wolf A., **Diversification Through Acquisition**, New York, Free Press, 1983, P. 228.

- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص. 231. **نقلاً عن:** Salter Malcolm S. & Weinhold Wolf A., **Diversification Through Acquisition**, New York, Free Press, 1983, P. 228..

([2])- عايدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص. 148.

([3])- المرجع نفسه، ص ص. 288-289.

([4])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 309.

ويمكن ذِكر بعض الحالات الأخرى التي قد تبرِّر تَبَنِّي هذه الإستراتيجية كالآتي:[1]

- المؤسسات حديثة العهد بالسوق أو ميدان النشاط، حيث لا يوجد لديها معرفة كاملة بالمستهلكين أو المنتفعين بالخدمة، ومن ثَمَّ يمكن أن تستخدم عقود لبيع خدماتها.
- الاعتماد فقط على عقود الإنتاج لسلعة معينة من الباطن.
- وجود مورد واحد للمستلزمات السلعية.
- وجود عميل واحد يقوم بشراء منتجات المؤسسة.

الفرع الخامس: إستراتيجية التصفية

تشير "**إستراتيجية التصفية**" (**Liquidation Strategy**) إلى إنتهاء أعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها (Closing Down)، وتصفّي أعمالها وتبيع أصولها، وعادةً ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المؤسسة.[1]

وإستراتيجية التصفية نوع من أنواع "إستراتيجيات الانكماش الخارجي"[2] (External Retrenchment Strategies)، حيث تعني إستراتيجية التصفية خروج المؤسسة تماماً من السوق، أيْ – كما ذكرنا - تقوم ببيع أصولها وتغلق أبوابها.

وترجع أسباب اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إمّا إلى:[3]

- الإفلاس، الكساد والخسائر المتتالية التي لحقت بالمؤسسة.
- فشل المؤسسة في استخدام الإستراتيجيات الإنكماشية الأخرى.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها أو نتيجة سوء الإدارة العليا.
- إنسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من الشركة.
- عندما تكون قيمة المؤسسة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها.

وللإشارة فإنّ قرار تَبَنِّي إستراتيجية التصفية يعتبر من أصعب القرارات التي قد تتخذها الإدارة، وترجع صعوبته حسب "بورتر" (Porter) إلى عدة أسباب هي:[4]

* **عوامل هيكلية (Structural Factors):** كلما كانت أصول المؤسسة ذات طبيعة وتناسب مؤسسة واحدة أو صناعة أو موقع إنتاجي واحد، كلّما زادت صعوبة التخلّص منها.

* **عوامل ترجع إلى إستراتيجية المؤسسة:** فكلّما زادت درجة التداخل والترابط بين وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمؤسسة، كلما ارتفعت درجة صعوبة التخلّص.

([1])- المرجع نفسه، ص. 310.
([1])- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، المرجع السابق، ص. 175.
([2])- تعتبر إستراتيجية التجرّد (التخلّص) نوع آخر – أيضاً - من أنواع إستراتيجيات الإنكماش الخارجي.
([3])- **راجع كل من:** - المرجع نفسه، ص. 175.
- عبد السلام أبو قحف **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 307.
([4])- **انظر كل من:** - المرجع نفسه، ص 307. و ص. 309.
- عايدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص ص. 149-150.

* **عوامل إدارية:** عدم توافر معلومات ملائمة عن وحدات الأعمال الإستراتيجية بحيث تمكنها من الحكم على مدى فعالية أداء هذه الوحدات، وفي حالة التأثير السلبي لعملية التصفية على معنويات وسمعة وكرامة المديرين باعتبار هذه العملية تعني الفشل وتعارض التصفية مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة... وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ قرار التصفية.

ولذلك فإنّ هذه الإستراتيجية تمثل الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الإنكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وِجْهَةِ نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، حيث يفسر قرار التصفية بأنّه اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ما دامت هذه الإدارة في موقع القيادة، ولهذا فكما تشمل التصفية الوظائف والأصول المالية، فإنها تشمل أيضاً السمعة والكرامة والفخر.[1]

المطلب الرابع: الإستراتيجيات المختلطة (إستراتيجيات التشكيلة)

تتكون **"الإستراتيجية المختلطة"** **(إستراتيجيات التشكيلة)** **(Combination Strategies)** من مزيج من الإستراتيجيات السابقة، ويكون مركز الاهتمام هنا هو الاستخدام الواعي لعدد من الإستراتيجيات (الاستقرار أو النمو أو الإنكماش) في عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة في المستقبل.[2]

فمثلاً في حالة استخدام إستراتيجية الانكماش الداخلي (أو إستراتيجية التحوّل)، من الممكن استخدامها مع إستراتيجيات أخرى؛ فقد تستخدم جنباً إلى جنب مع إستراتيجية الاستقرار، أو التنويع بغرض تدعيم بعض المنتجات أو الأعمال التي تتجه إلى مرحلة التدهور، أو قد تستخدم في حالة الاندماج أو بيع الأصول أو بعض الوحدات لشركة أخرى للدخول معها في استثمار مشترك... وتستخدم هذه الإستراتيجية أيضاً في حالة استخدام إستراتيجية الاستقرار في الحالات الآتية مثلاً:[3]

- تخفيض درجة التكامل الرأسي- إلغاء بعض الأنشطة.
- تبسيط عدد السلع أو خطوط المنتجات لكي تصبح أقلّ تكلفة.
- رفع فعّالية استخدام الأصول الرأسمالية من خلال زيادة عدد الدوريات وإعادة هيكلة عقود العمل للقوى البشرية بحيث يكون أكثر مرونة.

وعليه يمكن لأي شركة استخدام أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن استخدام عدد مختلف من الإستراتيجيات في وقت واحد، وبصفة خاصة عندما تتعدّد وحدات الأعمال الإستراتيجية، وإن كان هذا لا يعني عدم إمكانية شركة تنتج نوع واحد من السلع أو لا يوجد لديها وحدات أعمال استراتيجية، استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد أو تتابع زمني معين[4].

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 289.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 289-290.
(3)- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص ص. 305-307.
(4)- المرجع نفسه، ص. 311.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات على مستوى الأعمال (وحدات الأعمال الإستراتيجية)

تسعى **"إستراتيجية الأعمال على مستوى القطاع"** إلى التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معيّنة أو في جزء من السوق يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن – كما ذكرنا سابقاً - تنظيم القطاع في صورة "وحدة أعمال إستراتيجية" حول مجموعة من المنتجات المتشابهة، مثل المنتجات الكهربائية أو المنتجات المنزلية، وتعامل الإدارة العليا عادةً هذه الوحدة كوحدة مستقلة لها صلاحيتها لوضع وتطوير إستراتيجيتها الخاصة بها في ضوء أهداف وإستراتيجيات المؤسسة. وتركز إستراتيجية الأعمال للقطاع عادةً على زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته، هذا ويجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع.[1]

وعليه تركز **"إستراتيجية وحدة العمل"** التي يطلق عليها أحياناً **"إستراتيجية القطاع"** على تحسين المركز التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة أو سوق معينة حيث تزاول هذه الوحدة أو هذا القطاع نشاطه، وتقوم إدارة القطاع بإعداد هذه الإستراتيجية لتكمل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. قد تتشابه كثير من استراتيجيات القطاع مع إستراتيجيات المؤسسة ككلّ، إلاّ أنّ إستراتيجيات القطاع تختلف في كونها مصمّمة لخدمة خط منتجات معين في سوق معينة.[2]

إن **"إستراتيجية الأعمال" (Business Strategies)** أو **"الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية"** تقدم إجابات على سؤال: كيف ننافس في ميدان إنتاج أو تقديم...؟ والقرارات التي ترتبط بهذا النوع من الإستراتيجية تعتبر قرارات رئيسية أو إستراتيجية، ومن بين مجالات هذه القرارات ما يلي:[3]

- السلعة أو الخدمة.
- الأسواق الحالية.
- العمليات الإنتاجية والتقنية.
- قنوات التوزيع.
- درجة التركيز المطلوبة في النشاط الترويجي.
- الممارسات والتفصيلات المرتبطة بالتمويل.
- المناخ التنظيمي وأنماط السلوك القيادي.
- البحوث.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 31-32.
([2])- المرجع نفسه، ص. 291.
([3])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مرجع السابق، ص ص. 274-275.

كما أن الإستراتيجية الجيّدة على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية هي التي يتم وضعها أو صيانتها بصورةٍ محدّدةٍ وواضحة وعملية، كما أنّها يجب أنْ ترتبط بأهداف المؤسسة من ناحية، وتوضح كيف ستنافس المؤسسة؛ أيْ توضّح آليات التنافس في مجالات السلع، والأسواق، والعمليات...إلخ. ومن ناحية أخرى، تتضمن أيضاً أيّ نشاط وظيفي متميز، مناخ عمل، أو نمط للسلوك القيادي الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وبصفةٍ عامةٍ تتمثّل إستراتيجيات الأعمال في:

1- إستراتيجيات محفظة الأعمال.

2- الإستراتيجيات التنافسية.

3- التحالفات الإستراتيجية.

المطلب الأول: إستراتيجيات محفظة الأعمال (محفظة الأوراق المالية)

يمكن استخدام المصفوفة ذات الخلايا التسع – المذكورة سابقاً[1] - في تحديد الإستراتيجيات المقترحة على مستوى القطاع، ويوضّح الشكل التالي مصفوفة إستراتيجيات مبنية على الجمع بين متغيرين: **الأول** مدى جاذبية الصناعة و**الثاني** قوة المركز التنافسي:

الشكل رقم (59): إستراتيجيات مصفوفة محفظة الأعمال (محفظة الأوراق المالية)[2]

جاذبية الصناعة \ قوة وحدة العمل /المركز التنافسي	ضعيف	متوسط	قوي
مرتفع	ضاعف الناتج أو أترك المجال	ابذل مجهودا أكبر	قائد
متوسط	الانسحاب على مراحل	التقدم بحذر	نمو
منخفض	سحب الاستثمارات	الانسحاب على مراحل	مصدر نقدية

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 292.

تقترح الإدارة إحدى الإستراتيجيات الثمانية في المصفوفة أعلاه بناء على موقع القطاع أو المنتوج في إحدى خلايا المصفوفة، ولكن عند النظر إلى هذه الإستراتيجيات نجد أنّها تمثل الإستراتيجيات الثلاثة الشائعة:[3]

([1])- راجع مصفوفة "جنرال إلكتريك-ماكينزي" في ثالثا من الفرع الرابع في المطلب الرابع من المبحث الرابع في الفصل الثالث، ص ص. 470-476.

([2])- يمكن أيضاً لمصفوفة (BCG) أن تقترح إستراتيجيات أربع هي: النجوم (المحافظة على وضعية القائد)– بقرة حلوب (تثمير "Rentabiliser")– علامة إستفهام (إستثمار أو إنسحاب)– الكلب السعران (الإنسحاب أو المحافظة بدون إستثمار). **راجع:**

-Barelie. A & Autres, **Exporter: Pratique du Commerce International**, 9eme ed, (Paris- France : lesEditions Foucher, 1993), P73

([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 292-293.

الفرع الأول: إستراتيجية البناء أو الإستثمار

وتشمل كل من القائد، النمو، إبذل مجهوداً أكبر، حيث:

أولا: القائد: ينبغي أنْ تهدف الإستراتيجية في هذه الحالة إلى المحافظة على المركز القيادي. وتعني هذه الإستراتيجية ضمناً أنّ هذا المنتَج قد يحتاج في بعض المراحل إلى مزيد من الموارد لتوسيع الطاقة الإنتاجية، وقد لا تكفي الموارد الذاتية لهذا المنتج لمواجهة هذه الاحتياجات برغم أن إيراداته تكون عادة فوق المتوسط.

ثانيا: النمو: يجب السماح بزيادة الاستثمار في هذه الحالة لتمكين المنتج من النمو مع السوق، أيْ أنّ السوق يحقّق المنتج فيه بشكل عام قدراً كافياً من السيولة ليصبح مكتفياً ذاتياً ولا يطالب بمعونات من القطاعات الأخرى المنتجة لهذه السيولة.

ثالثا: إبذل مجهوداً أكبر: تدلّ هذه الإستراتيجية على أنه يمكن نقل المنتَج إلى خلية القائد بالاستخدام الحكيم للمواد المتاحة. قد يرغب القطاع في ظل الظروف في توفير مزيد من المواد أكثر ممّا توفره السلعة ذاتياً.

الفرع الثاني: إستراتيجية المحافظة

وتشمل كل من مصدر نقدية، التقدم بحذر، ضاعف الناتج أو اترك المجال، كما يلي:

أولا: مصدر نقدية: تعطي حالة المنتَج الذي يقترب من نهاية دورة حياته حالة مثلى لهذه الخلية في المصفوفة حيث تحلّ منتجات أخرى محل المنتج المذكور. لا يسمح في هذه الحالة بتمويل أيّ توسّع في هذا المجال ويستخدم هذا المنتج ما دام يدرّ ربحاً كمصدر للنقدية لتمويل المشروعات الأخرى، ويبذل كل جهد ممكن لزيادة الربحية إلى الحد الأقصى حيث لا يوجد لهذا المنتج مستقبل في الأجل الطويل.

ثانيا: التقدم بحذرٍ: يمكن في هذه الخلية تبرير بعض الإستمارات، لكن يجب أخذ الحيطة كاملة في حالة أي استثمارات ضخمة.

ثالثا: ضاعف الناتج أو اترك المجال: قد تبرز المشروعات المربحة في المستقبل من بين مشروعات البحوث والتطوير الحالية. وتعني هذه الإستراتيجية ببساطة اختيار المشروعات التي تعد بمستقبل زاهر وتعزيزها بالموارد اللازمة للنمو ثم التخلي عن المشروعات الأخرى.

الفرع الثالث: إستراتيجيات الحصاد او الترك

وتشمل سحب الاستثمارات، الانسحاب على مراحل:

أولا: سحب الإستثمارات: تحقق المنتجات الواقعة في هذا المجال خسائر ليس بالضرورة كل عام، لكن الخسائر المحققة في السنوات العجاف تفوق الأرباح المحققة في السنوات السمان. لن يثير أيّ نشاط في هذا المجال تعجب الإدارة لأن تدني الأداء في هذا المجال أصبح حقيقة معروفة.

ثانيا: الإنسحاب على مراحل: ليس من المتوقع أن يحقّق منتج يتصف بمركز تنافسي من متوسط إلى ضعيف واحتمالات سوقية غير مغرية أو مركز ضعيف مع احتمالات سوقية متوسطة، عائداً نقدياً ذا أهمية. لذلك تستخدم الإستراتيجية المقترحة هنا لسحب الأصول المستثمرة على أساس منظم لاستخدامها في مشروعات أخرى.

إنّ هذه المفاهيم قصيرة الأجل ولا تساعد في بناء قوة المنتَج أو مركزه التنافسي، كما أن هذه المصفوفة تميل إلى التبسيط، ولا تعمل بشكل آلي لأنه ينبغي استعمال طرق أخرى إلى جانبها.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ"بورتر"

أشار "مايكل بورتر" (M. Porter)، وهو خبير في الإستراتيجيات على مستوى الأعمال أو القطاع، إلى أنّ أسلوب تحليل وإدارة محفظة الأعمال لا يساهم بدرجة كبيرة في خلق البدائل الإستراتيجية، حيث أنّ محفظة الأعمال لا تمثل مصدراً أو تقدم مصادر للتفرّد في خلق المزايا التنافسية. كما أنّ التطوّر في أسواق المال وإمكانية تمويل الإستراتيجيات الجيدة، والاستقلال التي تتمتع به وحدات الأعمال في إدارة عملياتها، وعدم وجود ارتباط بين هذه الوحدات، من الممكن أن يؤثر على الأداء بصفة عامة.[1]

يعتبر "بورتر" أن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين المؤسسة وبيئتها. وعلى الرغم من أنّ البيئة ذات الصلة واسعة جدّاً، تشمل القوى الإجتماعية فضلاً عن الإقتصادية، فإنّ الناحية الرئيسية لبيئة المؤسسة هي الصناعة أو الصناعات التي تتنافس فيها (أي مجموعة الشركات التي تصنع منتجات متقاربة يُستبدل بعضها ببعض). ولهيكل الصناعة تأثير قويّ في تحديد القواعد التنافسية للعبة بالإضافة إلى الإستراتيجيات المحتمل توافرها للمؤسسة.[2]

وتتوقّف حالة المنافسة في الصناعة – حسب "بورتر" كما سبق القول - على خمس قوى تنافسية أساسية (المورّدون، المشترون، الداخلون المحتملون، المنتجات البديلة، والمنافسون في الصناعة)، والتي أضاف لها "فريمان" (R. E Freeman) قوة سادسة هي (جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة العمل).[3] وتحدّد هذه القوى التنافسية مجتمعة حدّة المنافسة والربحية في الصناعة، وتكون القوة أو القوى الأشدّ هي الحاكمة، ومن ثمّ تصبح حاسمة من وجهة نظر صياغة الإستراتيجية. ولذلك يجب أنْ ينصبّ اهتمام تحليل هيكل الصناعة (التحليل الهيكلي) على تحديد الخصائص الأساسية التي تقوم عليها الصناعة وترجع أصولها إلى اقتصادها والتكنولوجيا التي تشكّل

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 219.
([2])- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، (أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث (كلمة)، 2010م)، ص.37. وص. 39.
([3])- راجع تفصيل القوى التنافسية الخمس لـ"بورتر"بالإضافة إلى القوة السادسة لـ"فريمان" مع الشكل رقم (49) الموضّح لها في أولا من الفرع الثاني (مسح بيئة المهام "العمل") في المطلب الثاني من المبحث الرابع في الفصل الثالث السابق، ص ص. 438-443.

الميدان الذي يجب أن توضع فيه الإستراتيجية التنافسية، ففهم هيكل الصناعة يجب أنْ يكون نقطة إنطلاق التحليل الإستراتيجي.[1]

ووضع استراتيجية تنافسية – بحسب "بورتر"– هو أساساً وضع صيغة عريضة توضّح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. وأنّ صياغتها تشمل النّظر في أربعة عوامل رئيسية تعيّن ما تستطيع المؤسسة أنْ تحقّقه بنجاحٍ، والتي يجب النّظر إليها قبل أنْ تتمكّن المؤسسة من تطوير مجموعة واقعية من الأهداف والسياسات القابلة للتنفيذ:[1]

1- عوامل داخل المؤسسة: حيث تمثّل مواطن قوة المؤسسة وضعفها مجتمعة مع القيم الشّخصية للمنفّذين الرئيسيين الحدود الداخلية للإستراتيجية التنافسيّة التي تستطيع المؤسسة أنْ تعتمدها بنجاح:

أ- مواطن قوة المؤسسة وضعفها: والتي تشكّل بياناً مجملاً عن أصولها ومهاراتها بالنسبة لمنافسيها، بما في ذلك الموارد المالية ووضعها التكنولوجي وتحديد الهُوِيَّة المؤسسية، وما إلى هنالك.

ب- القيم الشخصية للمنفّذين الرئيسيين: حيث تشكّل دوافع المديرين التنفيذيين وسواهم من الموظفين الذين ينفّذون الإستراتيجية المختارة واحتياجاتهم القيم الشّخصية للمؤسسة.

2- عوامل خارج المؤسسة: أي الحدود الخارجية للمؤسسة التي تعيّن بصناعتها والبيئة العريضة:

أ- فرص الصناعة والتهديدات التي تتعرّض لها المؤسسة (اقتصادية وتقنية): حيث تحدّد فرص الصناعة والتهديدات التي تواجهها البيئة التنافسية، مع ما يصاحب ذلك من مخاطر ومكافآت.

ب- توقعات اجتماعية عريضة: وتعكس التوقّعات الإجتماعية التأثير الذي تحدثه في المؤسسة أشياء مثل سياسة الحكومة والإهتمامات الإجتماعية والأعراف المتطوّرة وكثير غيرها.

إن هدف الإستراتيجية التنافسية لوحدة عمل في صناعة ما – حسب "بورتر" – هي إيجاد موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة الدفاع عن نفسها على أفضل وجه أمام القوى التنافسية أو التأثير فيها لمصلحتها.[2]

يوصي "بورتر" بثلاث إستراتيجيات عامة متّسقة داخلياً (يمكن استخدامها أحادياً أو كمجموعة) لبناء فريد يعكس ظروفها الحالية يمكن الدفاع عنه على المدى الطويل والتفوّق على المؤسسات المنافسة في صناعة معينة وهي:

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة الكلية.

2- إستراتيجية تمييز المنتجات.

3- إستراتيجية التركيز.

([1])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 40-41.
([1])- المرجع نفسه، ص.26. وص ص. 28-29.
([2])- المرجع نفسه، ص.38.

ويقول "بورتر" بأنّ المؤسسة تستطيع في بعض الأحيان النجاح في اتباع أكثر من استراتيجية واحدة بمثابة هدف أساسي، على الرغم من أنّ ذلك نادراً ما يكون ممكناً.[1]

علماً أنّ هذه الإستراتيجيات سُمّيت بـ"العامة" نظراً لأنّ جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها اتباعها بغضّ النّظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في منظمات تهدف إلى الربحية، أو منظمات لا تهدف إلى الربحية.[1]

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة الكلية

إستراتيجية القيادة في التكلفة أو الريادة الإجمالية في التكلفة (La domination Globale par les Coûts/Cost Leadership Strategy/Overall Cost Leadership) هي "إستراتيجيات توجّه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرياً: تدنية تكاليفها الكلية".[2]

لقد جمع بعض المفكّرين تسع محدّدات رئيسية لتحقيق ميزة التكلفة الأقلّ (Cost Drivers)، وتشمل العوامل التالية أدناه:[3]

1- وفورات إقتصاديات الحجم.

2- وفورات منحنى التعلّم والخبرة.

3- وفورات التكلفة المتحقّقة نتيجة التكامل الرأسي.

4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

5- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع.

6- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة.

7- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

8- استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة التحرّك في السوق" (First Innover Advantage): السبق إلى الإبداع بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والإحتفاظ بإسم العلامة.

9- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية مثل تخفيض عدد المنتجات، الحدّ من الخدمات المقدّمة للمشترين بعد الشراء، خفض حجم المُنْفَق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين...إلخ.

فهذه الإستراتيجية تتطلّب تخفيض التكاليف إلى الحدّ الأدنى في مجال الإنتاج والتوزيع من أجل عرض أسعار رخيصة أو منخفضة بالنسبة للمنافسين والحصول – كذلك - على حصةٍ قويّةٍ من السوق، ولهذا على المؤسسة التي تختار هذه الإستراتيجية أنْ تنمي جدارتها وميزتها سواء في الإنتاج

([1])- المرجع نفسه، ص.76.

([1])- زكريا مطلك الدوري، المرجع السابق، ص.250.

([2])- غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م)، ص. 236.

([3])- المرجع نفسه، ص. 236.

أو التوزيع المادي أو الإمداد أو التسويق. وعلى سبيل المثال تعتبر شركة (Texas Instrument) من الشركات المستعملة – غالباً - لهذه الإستراتيجية.[1]

وعليه فإنّ هذه الإستراتيجية تتطلّب بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية، ومن المداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المُحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام، وتجنّب حسابات العملاء الهامشية أو الحدية وتقليل النفقات إلى الحدّ الأدنى في مجالات البحوث والتطوير ومندوبي البيع والإعلان والخدمة وما إلى ذلك. حيث يعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين، تمكّنها هذه التكلفة المنخفضة من الاستثمارات في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة. فهذه الإستراتيجية واحدة من أهم خطوط الدفاع الإستراتيجية ضد المنافسين.[1]

يشكل التكامل الرأسي إلى الخلف (إستراتيجية على مستوى المؤسسة ويمكن استخدامها أيضاً على مستوى القطاع)[2] إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الكلية. على سبيل المثال قامت شركة "هيومانا" (Humana) وهي شركة مستشفيات بالدخول في مجال التأمين الصحي كمنافس على أساس التكلفة المنخفضة، وتمكّنت هذه الشركة من تقديم أسعار أُقلّ من شركتا "بلو كروس" و"بلو شيد" (Blue Cross & Blue Shield) وهما من أكبر الشركات في مجال التأمين الصحي في الولايات المتحدة، لأنّها تسيطر على المصدر المسؤول عن 60% من تكلفة العلاج الطبي وهو المستشفى.[3]

إن إستراتيجية القيادة في التكلفة تصلح حسب "طومبسون" و "ستريكلاند" (Thompson Arthur , A, & Strickland) في المواقف الآتية:[4]

أ- أن تكون ذات المنتجات لدى البائعين.

ب- التحسّس بالأسعار من قبل الزبائن.

جـ- وجود طرائق قليلة لتحقيق تمييز المنتوج التي تكون ذات قيمة كبيرة للزبائن.

د- استخدام المنتوج بطرق متماثلة.

هـ- تكاليف العملاء في الإنتقال من بائع أو من غرفة تجارية إلى أخرى قليلة.

و- عندما يكون العملاء كثيرين ولديهم قوة كبيرة في التفاوض على شروط الأسعار.

([1])-PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, Ibid, P. 79.

([1])- **راجع كل من:** - مايكل بورتر، المرجع السابق، ص.76.
- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 294-295.
- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 118.

([2])- راجع التكامل الرأسي الخلفي في النقطة 1 من ثانيا في الفرع الأول من المطلب الثاني في المبحث الأول من هذا الفصل، ص 505.

([3])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 295.

([4])- درمان سليمان صادق، **"الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق"**،مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف (الجزائر)، يومي 4-5 ديسمبر 2007م، ص. 11. **نقلاً عن:** Thompson Arthur , A, & Strickland Jr . A.j, 1997 ,**Strategic Management concepts cases**, 9th ed , Irwin , Inc, N.Y, P. 170..

وعليه نستنتج بأنّ "إستراتيجية القيادة في التكلفة" تهدف إلى الدخول إلى مواقع جغرافية واسعة من الأسواق (Broad Mass Market) كما أنّها تتطلب تسهيلات حجم كفؤة كونها تقوم على أساس زيادة الإنتاج لغرض سدّ الطلب الكبير الناجم عن تخفيض الأسعار.

ويحقّق هذا النوع من الإستراتيجيات – حسب "بورتر" - عائدات فوق المتوسط في صناعتها على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة، حيث:[1]

- **فيما يتعلّق بالمنافسين؛** فإنّ موقع التكلفة المتدنّية يمنح المؤسسة القدرة على الدفاع في وجه المنافسين، إذ إنّ انخفاض تكاليفها يعني استمرار قدرتها على تحقيق العوائد بعد أنْ يبدّد المنافسون أرباحهم عبر المنافسة.

- **فيما يتعلّق بالمشترين؛** فإنّ انخفاض التكلفة يدافع عن المؤسسة في وجه المشترين الأقوياء لأنّهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلاّ لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر كفاءة.

- **فيما يتعلّق بالمورّدين؛** يوفّر انخفاض التكلفة دفاعاً في مواجهة المورّدين الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع ارتفاع تكاليف المدخلات.

- **فيما يتعلّق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق؛** توفّر العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكلفة عادة حواجز كبيرة أمام الدخول من حيث وفورات الحجم أو مزايا التكلفة.

- **فيما يتعلّق بالسلع البديلة؛** فإنّه يمكن للمؤسسة - المنتجة بتكلفة أقلّ- مقارنة بمنافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضدّ السلع البديلة تتمتّع بأسعار جذّابة. يضع انخفاض التكلفة المؤسسة عادة في موقعٍ مواتٍ مقابل البدائل من موقع منافسيها في الصناعة.

وهكذا يحمي انخفاض التكلفة المؤسسة في وجه القوى التنافسية الخمس لأنّ المساومة تستمرّ في تقليل الأرباح حتى القضاء على أرباح المنافس التالي الأكثر كفاءة، ولكنّ المنافسين الأقل كفاءة سيعانون أولاً في مواجهة الضغوط التنافسية.

إنّ تحقيق موقع التكلفة الإجمالية المنخفضة يتطلّب في الغالب – حسب "بورتر" - حصة مرتفعة في السوق أو مزايا أخرى (مثل الحصول بطريقة مواتية على المواد الأولية، تصميم منتجات سهلة صناعتها، خط واسع من المنتجات لتوزيع التكاليف، خدمة كل العملاء الرئيسيين لرفع الحجم، استثمار رأسمالي مسبق لتنفيذ استراتيجية التكلفة المنخفضة، تسعير هجومي وخسائر في البداية لرفع الحصة في السوق...). وعندما يتحقّق موقع التكلفة المنخفضة، فإنّه يوفّر هوامش ربح مرتفعة يمكن إعادة استثمارها في معدّات جديدة ومنشآت حديثة من أجل المحافظة على الريادة في التكلفة. وقد يكون مثل هذا الإستثمار شرطاً مسبقاً للمحافظة على موقع انخفاض التكلفة. ومن أمثلة الشركات التي نجحت لإعتمادها على إستراتيجية القيادة أو الريادة في التكلفة: "بريغز أند ستراتون" (Briggs and Stratton) في محرّكات البنزين صغيرة القدرة الحصانية حيث تبلغ حصتها العالمية 50%، وشركة

([1])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص.77.

"لينكولن إلكتريك" (Lincoln Electric) في معدّات اللحام بالقوة الكهربائية وامداداتها، وشركة "إمرسون إلكتريك" (Emerson Electric)، و"تكساس إنسترومنتس"، و"بلاك أند دكر" (Black and Decker)، و"دو بون" (Du Pon).[1]

وتتعرّض استراتيجية القيادة في التكلفة للمخاطر التالية:[2]

- التغيّر التكنولوجي الذي يلغي الإستثمارات أو التعلّم السابقة؛
- انخفاض تكلفة التعلّم على الداخلين الجدد إلى الصناعة أو الأتباع، من خلال التقليد أو قدرتهم على الإستثمار في أحدث المنشآت؛
- عدم القدرة على رؤية التغيّرات المطلوب إدخالها على المنتوج أو التسويق بسبب تركّز الإهتمام على التكلفة؛
- تضخّم التكاليف التي تضيّق قدرة المؤسسة على المحافظة على التميّز السعري الكافي لمعادلة صور العلامات التجارية لدى المنافسين أو المقاربات الأخرى للتميّز.

الفرع الثاني: إستراتيجية تمييز المنتجات

يقول "بورتر" بأنّ الإستراتيجية العامة الثانية هي تمييز المنتوج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنّه فريد.[1] ومن أجل هذا تعتمد المؤسسة من خلال **"إستراتيجية تمييز المنتجات/الخدمات" (La Différenciation/Differentiation Strategy)** على التميّز بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عمّا يقدمه المنافسون، وذلك من أجل أنْ تناسب احتياجات المستهلك الذي يهتمّ بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. وبالتالي فإنّ نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتّع المؤسسة بمهارات وكفاءة لا يقلدها المنافسين بسهولة.[2]

فهنا تأخذ المؤسسة - مع هذه الإستراتيجية - في تنمية تشكيلية منتوج مع استراتيجية تسويق عالية المستوى بطريقة تخلق بها وضعية تستفيد منها بإحالة معظم العملاء إلى تفضيل اختيار علامتها التجارية على أن تكون حوافز السعر موجودة، ولذلك لابدّ من تحقّق الجدارة والميزة المطلوبة قصد تجنيدها، في ميادين البحث والتطوير، وفي توجيه ومراقبة الجودة وفي التسويق. وقد نجحت شركة (Nikon) – مثلاً - في الهيمنة على أسواقها بفضل إستراتيجية من هذا النوع.[3]

ومن أجل ذلك تنطوي هذه الإستراتيجية على إنشاء منتوج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين بهذه الصناعة على أنّها متميّزة، حيث يمكن تحقيق هذا التميّز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية ("مرسيدس" في السيارات) أو التقنية/التكنولوجية ("ماكنتوش" [Macintosh] في مكوّنات الستيريو)

([1])- المرجع نفسه، ص ص.77-78.
([2])- المرجع نفسه، ص.88.
([1])- المرجع نفسه، ص.79.
([2])- غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، المرجع السابق، ص. 237.
([3])-Ibid, P. 79.

أو الخصائص/المزايا ("جن إير" [Jeen-Air] في أفران الطهي الكهربائية) أو شبكة الموزعين (جرافات "كاتربيلر" في المعدات الإنشائية) أو خدمات العملاء ("كراون كورك أند سيل" [Crown Cork and Seal] في العلب المعدنية). ويجدر التشديد على أنّ **استراتيجية التميّز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفاً استراتيجياً أساسياً.**[1]

إن "إستراتيجية التمييز" هذه، يمكن أن تأخذ الأشكال الآتية أدناه، علماً أنه يمكن للمؤسسة أن تتميز في واحدة أو أكثر:[1]

1- التميز في سعر البيع: هنا تنفرد المؤسسة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى.

2- التميز القائم على سمعة العلامة التجارية: مثلماهو الحال بالنسبة لسيارات "المرسيدس".

3- التميز في تصاميم المنتوج: يتم من خلال وضع تصميم للمنتوج مختلف ومتميز عن المنافسين أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب العملاء لاستخدام المنتوج، كما في شركة "رولزرويس" للسيارات.

4- التميز في صورة المنتوج: يتم تميز المنتوج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزينه وتعزز أداءه ويبدو للعميل بأنه مميز عن المنتجات المنافسة، على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية. وتلعب الخبرة والإختصاص هنا دوراً هاماً في ذلك.

5- التميز القائم على أساس التقنية أو التكنولوجيا: مثلما هو الحال لشركة "ماكنتوش" لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

6- التميز في الدعم المقدم للمنتوج: المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتوج ذاته بل بالوسائل المساعدة كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره أوالتسليم بالوقت المحدد (Delivery) أو تقديم منتوج (سلعةأوخدمة) ذات صلة بالمنتوج الأصلي بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه.

7- التميز القائم على أساس خدمة العملاء: مثل شركة "تويوتا" (TOYOTA) العالمية للسيارات، التي تحرص على توفير قطع الغيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة.

8- التميز على أساس شبكة التوزيع والباعة: توفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالية للمنتوجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد كشركة "كاتربلر" (Caterpiler) لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة.

9- التميز القائم على الخصائص: مثلما هوالحال لمنظمة "الراجحي للصرافة" بالسعودية التي لا تتعامل فقط في الإقراض أو الإيداع بفائدة.

([1])- **راجع كل من:** - مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 79.
- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 295.

([1])- درمان سليمان صادق،المرجع السابق، ص ص. 12-13.

10- التميز في جودة المنتوج: أي وجود الاختلاف في الخواص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في: تمتعه بمتانة واعتمادية أكبر – عمره أو قابلية تحمّله أطول – أداؤه متفوق.

ويمثّل تمييز المنتجات – حسب "بورتر" - إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد فوق المتوسط في صناعة ما لأنّه ينشئ موقعاً يمكن الدفاع عنه للتعامل مع القوى التنافسية الخمس، وإنْ يكن بطريقة مختلفة عن الريادة والقيادة في التكلفة:[1]

- يوفّر التمايز حماية في وجه المزاحمة التنافسية بسبب ولاء العملاء للعلامة التجارية وما ينتج عن ذلك من انخفاض الحساسية للسعر. كما أنّه يرفع هوامش الربح ما يجنّب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة. لذا يوفّر ولاء العملاء وحاجة المنافس إلى التغلّب على الفرادة حاجزاً أمام الدخول.

- يعطي التميّز هوامش ربح مرتفعة للتعامل مع قوة المورّدين.

- يعطي التميّز هوامش ربح مرتفعة تخفّف من قوة المشترين، إذ يفتقر المشترون إلى بدائل مماثلة وبالتالي يصبحون أقل حساسية للسعر.

- تكون المؤسسة المتميّزة التي حقّقت ولاء العملاء في موقع أفضل مقابل موقع البدائل من منافسيها.

تمثل الشركات التالية أمثلة ناجحة لاستخدام استراتيجية التمييز: "والت دزني" (Walt Disney) وسيارات "مرسيدس بنز" (Mercedes Benz) و"بيتش نت للتغذية" (Beech-Nut Nutrition). لقد قامت هذه الشركة الأخيرة وهي شركة مملوكة لشركة "نستله" (Nestle) بالإغارة على حصة سوق شركة "جيربر" (Gerber) البالغة 70% من سوق طعام الأطفال المحفوظ، بواسطة تقديم خط منتجات باسم "ستاتجز" (Stages) يحتوي على 123 نوعاً من أنواع الطعام، يحمل كل نوع منها لوناً معيناً ليبين ملاءمة هذا الطعام مع مرحلة معينة من مراحل نمو الطفل، وقد نجحت الشركة في كسب 50% من حجم الأعمال في الأسواق التي دخلتها برغم أن أسعارها تزيد على أسعار المنتجات المماثلة بمقدار يتراوح بين 10% و30% وزادت الأرباح بشكل مرض.[1]

وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّه **من الشائع أنْ يعني تحقيق التميّز المقايضة مع موقع التكلفة إذا كانت الأنشطة المصاحبة المطلوبة مكلّفة،** مثل: الأبحاث الواسعة، أو تصميم المنتجات، أو المواد عالية النوعية، أو دعم الزبائن المكثّف. وفي حين يقرّ عملاء الصناعة بتفوّق المؤسسة، لن يكون كل العملاء راغبين في دفع الأسعار الأعلى أو قادرين على ذلك. في أعمال أخرى قد لا يكون التميّز غير متوافق مع الإنخفاض النسبي للتكاليف والأسعار المماثلة للمؤسسات المنافسة الأخرى.[2]

وتتعرّض استراتيجية تمييز المنتجات لسلسلة من المخاطر التالية:[3]

([1])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 79.
([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 295-296.
([2])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 80.
([3])- المرجع نفسه، ص.89.

●أن يصبح تميّز التكلفة بين المنافسين ذوي التكلفة المنخفضة والمؤسسة المتميّزة كبيراً جداً لكي يحافظ التميّز على الولاء للعلامة التجارية. وهكذا يضحّي المشترون ببعض المزايا أو الخدمات أو الصورة التي تتمتّع بها المؤسسة المتميّزة مقابل الوفورات الكبيرة في التكلفة؛

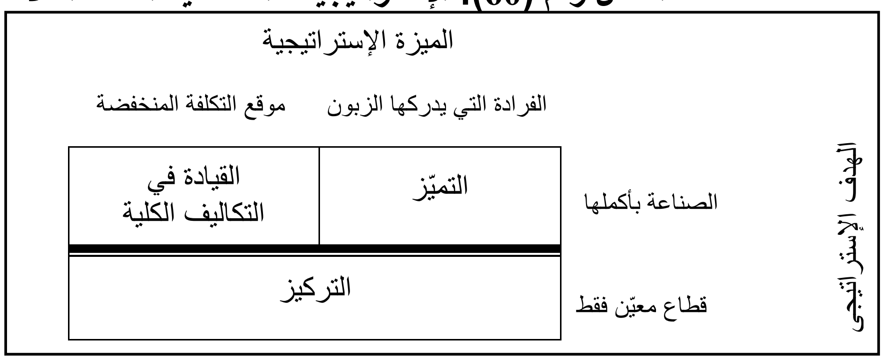
●سقوط حاجة المشترين إلى العامل المميّز. يمكن أن يحدث ذلك عندما يصبح المشترون أكثر حنكة؛

●أن يضيّق التقليد التميّز المتصوّر، وهو أمر شائع الحدوث عند نضوج الصناعات.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

على الرغم من أنّ استراتيجيتي القيادة في التكلفة وتمييز المنتجات ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككلّ، فإنّ **"إستراتيجية التركيز"**[(1)] (**La Concentration / Focus Strategy**) تقوم على تقديم خدمة جيّدة جدّاً لهدف محدّد. تقوم هذه الإستراتيجية على المقدّمة المنطقية بأنّ المؤسسة ستكون بالتالي قادرة على تقديم خدمة لهدفها الإستراتيجي الضيّق تتسم بفعالية أو كفاءة أكبر ممّا تقدّمه المؤسسات المنافسة التي تنافس على نحو أكثر اتساعاً. ونتيجة لذلك تحقّق المؤسسة التميّز في تلبية احتياجات محدّدة بشكل أفضل، أو انخفاض التكاليف في خدمة ذلك الهدف، أو الإثنين معاً. ومع أنّ استراتيجية التركيز لا تحقّق انخفاض التكلفة أو التميّز من منظور السوق ككل، فإنّها تحقّق واحداً من هذين الموقعين أو كليهما بالنسبة إلى هدفها الضيّق في السوق.[(2)]

الشكل رقم (60): الإستراتيجيات التنافسية العامة الثلاثة



المصدر: مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، المرجع السابق، ص. 81.

ولذلك لابدّ من تركيز الجهود على بعض الأجزاء المختارة بنباهة، حيث تبحث المؤسسة لإدراك الحاجات الخاصة بهذه الأجزاء ووضع استراتيجية القيادة في التكاليف أو تمييز المنتجات في إطار هذه الأجزاء المختارة، فقد استطاعت شركة صناعة الجبن (Bel) – مثلاً - عن طريق علامتها التجارية (Kiri) أن تنتج في تجارة جبن مكيّف خصوصاً لحاجات الأطفال.[(3)]

وعليه تركز هذه الإستراتيجية على فريق معين من العملاء أو خطّ منتجات معيّن أو قطاع جغرافي بذاته. وتستند قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأنّ وحدة العمل الإستراتيجية التي تركز

([1])- نستطيع أن نأخذ بهذه الإستراتيجية (كإحدى إستراتيجيات "بورتر" التنافسية العامة) على مستوى الأعمال، كما أخذنا بها على مستوى المؤسسة في الفرع الرابع من المطلب الثاني من المبحث الأول في هذا الفصل، ص ص. 511-513.

([2])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 80.

([3])-Ibid, P. 79.

جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلاّ أنّ هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والحصة السوقية الإجمالية.[1]

ومن أجل ذلك هناك نوعان من إستراتيجية التركيز هما:[2]

أولاً: إستراتيجية التركيز التكاليفي (التركيز على التكاليف): تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى الحصول على ميزة تكاليفية جيدة في السوق المستهدفة، وتعطي شركة "هامرميل" لصناعة الورق مثالاً جيداً لإستراتيجية التركيز التكاليفي عندما دخلت في صناعة الورق الفاخر لأغراض متخصصة والمعروفة بأنها تتميز بحجم إنتاج ومبيعات صغير، حيث تمكنت هذه الشركة بواسطة التركيز على القطاع الفاخر في السوق من منافسة الشركات الكبيرة التي تتطلب حجم إنتاج أكبر للوصول إلى نقطة التعادل بين التكلفة الكلية والإيرادات الإجمالية.

ثانياً: إستراتيجية التركيز التمييزي: وهنا تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، حيث يجب أن يتوفر في قطاعات السوق المستهدفة إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو ان تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة. لقد نجحت شركة منتجات "جوهنسون" (Gohnson) – مثلاً - في استخدام إستراتيجية التركيز التمييزي بواسطة إنتاج وبيع منتجات للعناية بالشعر والتجميل للسود، فقد حققت هذه الإستراتيجية نجاحاً كبيراً عندما تجاهلت شركات أدوات التجميل الكبرى رغبات المستهلكين السود.

وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات الآتية:[1]

أ- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتوج بطرائق مختلفة.

ب-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

جـ- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.

د- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

هـ- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس (تهديدات الداخلين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشترين، تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين) بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

رُغم أهمية وفائدة "إستراتيجية التركيز" للمؤسسة، إلاّ أنّ كلّ شيء مرتبط بمدى جاذبية القطاع، ويمكن التعرّف عليه من خلال حجم القطاع، وجود إحتمالات نمو السوق وازدهاره، ربحية السوق، مدى قوة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذلك مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة ونقاط قوّتها وحاجات القطاع السوقي الذي

---

(1)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 296.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 296-297.
(1)- درمان سليمان صادق، المرجع السابق، ص. 14.

تنشط فيه. ولهذا السبب يرى البعض بأنّ **هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل السوق،** ومنه تركّز جهودها على خدمة قطاع معيّن يصعب على الشركات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بفعل تواجد أسواق أكبر وتحقّق فيها مداخيل أكبر وبأقلّ استثمارات.[1]

وتتعرّض استراتيجية التركيز لمجموعة من المخاطر التالية:[1]

- توسّع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق والمؤسسات المركّزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميّز المتحقّق بالتركيز؛
- تضيّق الإختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق ككل؛
- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي والتغلّب في التركيز على المؤسسة المركّزة.

الفرع الرابع: متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة

يقول "بورتر" – جدلاً - أنّه يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أنْ تتبع وتحقّق إحدى هذه الإستراتيجيات التنافسية العامة السابقة (القيادة في التكاليف الكلية، تمييز المنتجات، والتركيز) لتنجح، وإنْ لم تفعل فستجد الوحدة نفسها **محشورة في وسط سوق تنافسية وبدون أيّ ميزة تنافسية** ممّا يؤدي بالضرورة إلى أداء أقل من المتوسط. وقد جاءت البحوث التي أجريت في هذا المجال مؤيدة لما ينادي به "بورتر".[2]

من الضروري قبل اختيار إحدى هذه الإستراتيجيات لوحدة أو قطاع أعمال تقويم إمكانية تطبيقها في ضوء مجالات القوة والضعف في القطاع. يورد "بورتر" بعض المهارات، الموارد المتطلبة والمتطلبات التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

([1])- غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، المرجع السابق، ص ص. 238-239.

([1])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 90.

([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 297.

الجدول رقم (20): متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة

الإستراتيجية العامة	المهارات والموارد اللازمة عادة	المتطلبات التنظيمية الشائعة
القيادة في التكاليف الكلية	- استدامة استثمار رأسمالي والحصول على رأس المال. - مهارات الهندسة التصنيعية . - الإشراف القوي على العمال. - تصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيعها. - نظام توزيع منخفض التكلفة.	- الرقابة الشديدة على التكلفة. - كثرة التقارير الرقابية المفصلة. - التنظيم والمسؤوليات البنيوية. - استناد الحوافز إلى تلبية الأهداف الكمية الصارمة.
التميّز	- قدرات تسويقية قوية. - هندسة المنتجات. - موهبة خلاقة. - مقدرة قوية في الأبحاث الأساسية. - سمعة المؤسسة بالجودة أوالريادة التكنولوجية. - تراث طويل في الصناعة أو ائتلاف فريد من المهارات المستمدة من أعمال أخرى. - تعاون قوي من مختلف القنوات.	- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. - قياس ذاتي وحوافز بدلاً من التدابير الكمية. - تقديمات لإجتذب العمالة الماهرة أو العلماء أو الأشخاص المبتكرين.
التركيز	- ائتلاف من السياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدّد.	- ائتلاف من السياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدّد.

المصدر: مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، المرجع السابق، ص.83.

وبحسب "بورتر" فإنّ مجموعة المؤسسات في صناعة ما عندما تتبع نفس الإستراتيجية أو استراتيجيات متماثلة وفقاً للأبعاد الإستراتيجية تكوِّن **"مجموعة أو جماعة أو فئة إستراتيجية"**[1]، تكون على رأسها "المؤسسة البارعة" في التوصّل الجيّد إلى الإستراتيجية التي تحقق لها أفضل النتائج، إذن فـ**"المؤسسة البارعة" (L'Entreprise Capable)** بالنسبة للمؤسسات المنتمية لنفس المجموعة هي التي تخفض أكثر تكاليفها الإنتاجية لتحقيق أفضل الأرباح، ويعلن "بورتر" بأنّ **المؤسسات التي لا تملك إستراتيجية معيّنة واضحة – المؤيدة للطريق الوسط (Les Adeptes de la Voie Médiane) -** تقع في مخاطر التورّط؛ فمصاعب شركة (Bull) في الإعلام الآلي، وفشل شركة (Creusot- Loire) في التعدين – مثلاً - مربوطة بِكَوْنِ هذه الشركات لم تكن بارعة لا في تحقيق أفضلية في ميدان مراقبة التكاليف، ولا في التخصص بنجاح في تشكيلة معينة من المنتجات. فالمدافعون عن الطريق الوسط (Les Champions de la Voie Médiane) يكثفون جهودهم من أجل وضعية جيدة في كل الميادين، ولكن لما كانت شروط نجاح كل إستراتيجية على حدى متغيرة ومختلفة وفي بعض الأحيان متعارضة، فإنهم لا يصلون إلى شيء يذكر.[2]

في الوقت الحاضر اكتشفت المؤسسات بأنّ المدخل الفعّال يتكوّن من إقامة **"تحالفات أو شراكة إستراتيجية"** (Partenaire Stratégique)، حتى بالنسبة للمؤسسات الكبرى مثل شركة "رينو"

(1)- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص. 191.

(2)-Ibid, P. 80.

(Renault) وشركة "فيليبس" (Philips)... لا تستطيع مراقبة أسواقها بدون تحالفات مع مؤسسات أخرى مكملة.[1]

ومن جهة أخرى يلاحظ أنّه يمكن تمييز **"المجموعات أو الجماعات أو الفئات الإستراتيجية"** الخاصة بـ"ميلو" و "سنو" (Miles & Snow) المشروحة سابقاً[2] بأنّها تستعمل الإستراتيجيات التنافسية الخاصة بـ"بورتر" حيث:[1]

- يميل المدافعون إلى استخدام القيادة في التكاليف الكلية.
- يميل الروّاد (المنقبون أو الباحثون) إلى إتباع استراتيجية التمييز أو التركيز.
- يستخدم المحلّلون الإستراتيجية التنافسية المناسبة لكل من خطوط السلعة أو الأعمال المختلفة.
- أما المتفاعلون (المستجيبون) فهم شركات ليس لديها إستراتيجية تنافسية حقيقية وهي "محشورة في الوسط".

الفرع الخامس: المؤسسة العالقة في الوسط

عندما تفشل المؤسسة في وضع استراتيجيتها وفقاً لأحد الإتجاهات الثلاثة على الأقل – حيث تصبح المؤسسة "عالقة في الوسط" – فإنّها:[2]

- تكون في وضع استراتيجي رديء جدّاً. تفتقر هذه المؤسسة إلى الحصة في السوق، أو الإستثمار الرأسمالي، أو العزم على خفض التكلفة، أو التميّز اللازم في الصناعة ككل لتجنّب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة، أو التركيز للوصول إلى التميّز أو موقع التكلفة المنخفضة في مجال محدود.
- كما تحقّق هذه المؤسسة ربحية متدنية بالتأكيد. وهي إمّا أن تخسر العملاء الذين يشترون بكميات كبيرة ويطلبون أسعاراً منخفضة، وإمّا أن تتخلى عن أرباحها لتنتزع المبيعات من المؤسسات المنخفضة التكلفة. ومع ذلك فإنّها تخسر أيضاً الأعمال ذات الأرباح المرتفعة لصالح المؤسسات التي تركّز على الأهداف العالية الربحية أو حقّقت التميّز الإجمالي.
- وربما تعاني المؤسسة العالقة في الوسط من ثقافة تنظيمية مشوّشة ومجموعة متضاربة من الترتيبات التنظيمية ونظام الحوافز.

ومثال ذلك شركة "كلارك إكوبمنت" (Clark Equipment) عالقة في الوسط في صناعة شاحنات الرفع حيث تمتلك الحصة الإجمالية الأولى في السوق في الولايات المتحدة الأمريكية (33%) والعالم (18%). إنّ حصتها الكبرى هذه لا تمنحها ريادة واضحة في التكلفة بالنظر إلى خط إنتاجها الواسع جدّاً وعدم توجّهها نحو خفض التكلفة الذي اعتمده منتجان يابانيان "تويوتا" و"كوماتسو" باستراتيجيات لخدمة القطاعات ذات الأحجام العالية، وخفّضا تكاليف الإنتاج والأسعار،

([1])-Ibid, P. 81.

([2])- راجع الفرع الثاني من المطلب الثاني من المبحث الرابع في الفصل الثالث، ص ص. 438-450.

([1])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 297.

([2])- مايكل بورتر، المرجع السابق، ص ص. 83-84.

واستفادا من أسعار الفولاذ الياباني المنخفضة، ما وازن تكاليف النقل. ومع ذلك نظراً لاتساع خط إنتاج "كلارك" وعدم تشديدها الكامل على التكنولوجيا، فإنها لم تتمكّن من تحقيق السمعة التكنولوجية وتميّز المنتجات الذي تتمتّع بها "هايستر" (Hyster) التي تركّز على شاحنات الرفع الكبيرة وتنفق كثيراً على البحث والتطوير. ونتيجة لذلك فإنّ عائدات "كلارك" تقل كثيراً عن عائدات "هايستر"، ومن ثمّ أخذت تتراجع.

على المؤسسة العالقة في الوسط أن تتّخذ قراراً استراتيجياً أساسياً:[1]

- فإمّا أن تتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق الريادة في التكلفة أو تكافؤ التكلفة على الأقل، وهو ما ينطوي على استثمارات كبيرة للتحديث، وربما ضرورة شراء حصة السوق.

- وإمّا أن تتوجّه نحو هدف محدّد (التركيز).

- أو تحقيق بعض الفرادة (التميّز).

وقد يشتمل الخياران الأخيران تقليص الحصة في السوق وحتى المبيعات المطلقة. ويستند الإنتقاء من بين هذه الخيارات إلى قدرات المؤسسة وحدودها، فالنجاح في تنفيذ كل استراتيجية عامة يقتضي موارد ومواطن قوة وترتيبات تنظيمية وأساليب إدارية مختلفة. ونادراً ما تكون المؤسسة ملائمة للاستراتيجيات الثلاث.

المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية

أصبحت المؤسسات – شيئاً فشيئاً - تأخذ بعين الإعتبار فكرة أنّها لا ولن تستطيع أن تصبح أو تبقى مؤسسات قائدة (رائدة) في أسواقها دون تشكيل تحالفات مع المؤسسات التي تُكَمِّل أو تُقوي مواردها وإمكانياتها. في مجال الطيران – مثلاً - كل المؤسسات الكبرى قرّرت عملياً التجمّع في شبكات شراكة.[2]

فتضاعف تعقيدات بيئة المؤسسات يهدّد في أيّة لحظة أمن هذه المؤسسات، وهو ما عجّل بتَوَجُّه الكثير منها من التنافس إلى التعاون، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فكانت **"التحالفات الإستراتيجية" (les Alliances Stratégiques)**[3] هي الحلّ الأمثل لذلك، وبخاصة على المستوى الدولي. وفي هذه التحالفات تتفق المؤسسات على التعاون بشأن مشروع معيّن لتحقيق هدف إستراتيجي محدّد لكل طرف من أطراف الإتفاق. فالمقصود بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تحالف بهدف تعظيم الإستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، ولإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 84-85.

([2])-PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme ed, (Paris- France: Pearson Education, 2006), P. 66.

([3])- لقد استخدمنا مصطلح "التحالفات الإستراتيجية" ولم نستخدم مصطلح "المشروعات المشتركة"، حيث تخرج طبيعة العلاقة بين الطرفين عن طبيعة وتعريف "المشروع المشترك" (رغم وجود من يعتبر المشروع المشترك كصيغة من صيغ التحالف الإستراتيجي). **راجع** "المشروعات المشتركة" في ثالثا من الفرع الثالث في المطلب الثاني من المبحث الأول في هذا الفصل، ص. 511.

وهناك عدّة تعريفات للتحالف الإستراتيجي نذكر منها:

- عرّف "جوزيف باداركو" (Joseph L. Badaracco) التحالفات الإستراتيجية بأنها:"ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات والشركات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة".[1]

- "سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية وذلك لاستعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات".[1]

- "إتفاق تعاون متناظر ودائم بين مؤسستين معتمداً على عقد رسمي أو دون ذلك،... يعتمد على تبادل، اقتسام، تنازل والحصول على الموارد والإمكانيات بشكل متبادل بين المؤسستين.[2]

- وعرّفها "أحمد سيد مصطفى" بأنها:"سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستعاب متغيرات بيئية حدثت (في محاولة للحاق بمتغيّر بيئي أو أكثر)، أو تأتي مبادئه لإستباق متغيّرات متوقّعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تتوقى أو تحيّد تهديداً أو تحدّ محتمل".[3]

- "عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها وتتسم بالمرونة وعدم الدقة، تبرم اختياراً بين الشركات المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو استراتيجية، مالية أو غير مالية، قابلة للتطوير باستمرار".[4]

- "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدّد". أو أن:"التحالف يتحقق بين وحدتين على الأقل التي تقرر العمل سويا في مشروع مشترك (Commun)".[5]

كما يوصف التحالف الاستراتيجي بأنه عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة لمدة زمنية طويلة بهدف السيطرة الكاملة على الأسواق، وبالتالي فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات. وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.[6]

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو: ما الذي يدفع مؤسسة معيّنة إلى مساعدة منافس لها على دخول أسواقها المحلية؟ وما هي الدوافع وراء تكوين التحالفات على مستوى الصناعة (التحالف

---

(1)- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الأولى، العدد 8، مارس (آذار) 1993م، ص. 1. **نقلاً عن:** Joseph L. Badaracco, **The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances**, Harvard Business School, 1991.

(1)- بن عزة محمد أمين، **"التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"**، مجلة **"كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة"**، بغداد - العراق، العدد 26، 2011م، ص. 106.

(2)- سواكري مباركة، **"تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"**، مجلة **علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006م، ص. 74.

(3)- أحمد سيد مصطفى، **"التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية"**، مجلة **"آفاق اقتصادية"**، المجلد 18، العدد 71، 1997م، ص. 3.

(4)- عبد الرحمان بن عنتر، **"المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009م، ص. 46.

(5)- غول فرحات، **"التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين""**، مجلة **علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد 23، 2011م، ص ص. 48-49.

(6)- شريف غياض و دغمان راضية، **"نظم المعلومات الإستراتيجية، العولمة وإستراتيجية التحالف: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 6-7 ديسمبر 2011م.

الأفقي)؟. في ضوء بعض نتائج الدراسات، يمكن تلخيص أهم الدوافع وراء تكوين هذا النوع من التحالفات إلى:[1]

1- رفع القدرات الإستراتيجية لأطراف التحالف.

2- تخفيض التكاليف-الإقتصاد في النفقات.

3- تخفيض درجة المنافسة.

هذا وقد جاءت نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية مؤيدة لمثل هذه الدوافع، وبالرغم من ذلك يمكن القول أنّ درجة إستقرار البيئة قد تحرك المؤسسات نحو تكوين التحالفات؛ فالبيئة المستقرة لا تواجه المؤسسات فيها مشكلة، حيث يمكن التنبؤ بالطلب ودرجة المنافسة. أمّا في حالة البيئة المضطربة (Turbulant Environment) فإن المشكلة تظهر كنتيجة لإرتفاع عدم التأكد سواء بالنسبة للطلب أو درجة المنافسة، لهذا يمكن إضافة دافعين آخرين أو أكثر وراء تكوين التحالفات:

4- حالات عدم التأكّد بالنسبة للطلب (أو دافع الكفاءة) الناتج عن صعوبة التنبؤ بالطلب وكذلك بنمط مشتريات العملاء.

5- حالات عدم التأكّد بالنسبة للمنافسة (صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة) فعندما تسود حالة عدم القدرة على التنبؤ بالطلب أو التكيّف ومواكبة البيئة (حالات عدم التأكّد) نجد أنّ المؤسسات تسعى لتكوين التحالف حتى يمكنها إيجاد طرق أو مداخل لتنمية القدرات الخاصة لمواجهة مثل هذه الحالات. أو بمعنى آخر إنّ تنمية الكفاءة (Effeiciency Motive) أيْ القدرة على ترشيد وحسن استخدام الموارد المتاحة تعتبر من أهمّ الدوافع الكامنة وراء تكوين التحالف. أمّا بالنسبة لحالات عدم التأكّد المرتبطة بالمنافسة فإنّ تخفيض درجة المنافسة ترتبط دائماً بقوى السوق.

6- انخفاض مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة؛ فالمؤسسات ذات الأداء المرتفع ليست بدرجة الحرص على الدخول في تحالف إذا قورنت بتلك التي تتّصف بانخفاض مستوى الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق فإنّ ارتفاع درجة عدم التأكّد المرتبطة بعنصر المنافسة (أي حالة صعوبة التنبؤ بدرجة المنافسة) تنشأ كنتيجة لوجود علاقات الإعتماد المتبادل بين المؤسسات التي تنتمي لصناعة معيّنة، بحيث نجد أنّ تصرّفات أيّ منافس يمكن أن تؤثّر تأثيراً مباشراً على باقي المنافسين. كما أنّ درجة المنافسة وارتفاع درجة عدم التأكد المرتبطة بها تعتبر أيضاً دالة في هيكل الصناعة ذاتها أو عدد المؤسسات التي تعمل فيها، وحجم المؤسسات المعنية أيضاً، حيث يرى البعض أنّ المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم أكثر حرصاً على الدخول في التحالف لتخفيض درجة المنافسة إذا قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معيّنة؛ فنظراً لصغر حصة المؤسسات صغيرة الحجم من السوق فإنّ تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلاً، كما أنّ قدرة هذه المؤسسات على استخدام أو الإستفادة من التحالف الأفقي لتخفيض درجة عدم التأكّد المرتبطة

([1])- عبد السلام أبو قحف، **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية**، (بيروت- لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر، د.س.ط)، ص. 261.

بالمنافسة تكون محدودة، فضلاً عن أنّ هذه المؤسسات لا تعتبر سبباً لظهور حالات عدم التأكّد الناجمة عن انخفاض درجة الإستقلال في الصناعة ومن ثَمَّ فإنّ دخولها التحالف لا يغيّر الموقف.[1]

وأخيراً يمكن القول بأنّ التحالف على المستوى الأفقي (مستوى الصناعة الواحدة) يعتبر وسيلة لتخفيض درجة عدم التأكّد المرتبطة بالطلب والمنافسة، أي تسهيل التنبؤ بكل من المنافسة وحجم الطلب على السلع والخدمات من نوع معيّن. كما أنّ انخفاض مستوى أداء المؤسسة قد يجعلها تفكّر في الدخول في اتفاقيات تحالف لكن بدون تعدّد في عدد المؤسسات التي تدخل في التحالف الواحد وكذلك بدون تعدّد في التحالفات.[1]

وهناك ثلاث أنماط من التحالفات الإستراتيجية، هي:[2]

أولا: التحالفات الإستراتيجية المكملة (Complémentaires): ويتعلق الأمر بتجمع المؤسسات التي تتميّز بكفاءات ومساهمات متكاملة، مثل تسويق إحدى المؤسستان منتوجاً مطوراً للمؤسسة الأخرى، على أن لا يكون هذا المنتوج منافساً لمنتوجاتها.

ثانيا: تحالفات التكامل الزوجي (Intégration Conjointe): ويتعلق الأمر بالمؤسسات التي تشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في جزء من المنتوج أو مرحلة من مراحل الإنتاج المنعزلة، ويمكن أن تبقى المنافسة في الواجهة بين أطراف التحالف، لأن المنتوجات يمكن أن تكون بديلة لبعضها البعض. وعليه عادة ما نجدها تقتصر على التحالف في مجال البحث والتطوير و/أو الإنتاج، حيث يمتلك المتحالفان وضعيات تنافسية متساوية.

ثالثا: التحالفات الإضافية (Additives): وهي التي تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير، إنتاج وتوزيع منتوج مشترك، الكفاءات والمساهمات للمؤسسات تكون ذات طبيعة متشابهة، والهدف الجوهري هو السعي للقضاء على المنافسة بين الشركاء، كما يغطي كل سلسلة القيمة (سواء الأنشطة الأساسية أو الأنشطة الداعمة)، والمهام مقسمة بين المؤسسات المتحالفة.

([1])- المرجع نفسه، ص. 262.

([1])- فلاح أحمد، **التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2001م/2002م، ص. 278.

([2])- غول فرحات، **"التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين"**، المرجع السابق، ص ص. 54-55.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات على مستوى الوظائف والبدائل الإستراتيجية التسويقية

تركز **"الإستراتيجيات الوظيفية (المساعدة)"** (**Functional Strategies «Supportive»**)على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، التمويل، إدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير...)، وتهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعّال والكفء للموارد داخل كل إدارة. ويمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك. وإذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على "كيف؟"، أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية (مدير التسويق، مدير البحوث والتطوير...).[1]

وعليه فالتركيز الأساسي للإستراتيجية الوظيفية هو على تعظيم إنتاجية الموارد، حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تضعها عليها إستراتيجيات كل من المؤسسة والأعمال، إستراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة ومقدرتها لتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق أو الأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية على تلك التي للسنة السابقة.[2]

ولذلك فإن الهدف الرئيسي لإستراتيجية الوظائف هو زيادة إنتاجية موارد المؤسسة والقطاع إلى الحدّ الأقصى، حيث تعدّ إستراتيجيات الوظائف لتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معيّن بهدف تحسين الأداء مع الأخذ في الحسبان المحدّدات التي تقرّرها إستراتيجيات المؤسسة والقطاع. تهتم إدارة الإنتاج مثلاً بوضع إستراتيجية لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وتهتم إدارة التسويق من ناحية أخرى بوضع إستراتيجيات لزيادة المبيعات.[3]

وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه لا يمكننا ذكر كل الإستراتيجيات الوظيفية، ولذلك سنكتفي بالتطرق للبدائل الإستراتيجية التسويقية.

ويشكّل تطوير بدائل مناهج التصرّف التي تحدّد أساليب تحقيق مَهَمَّة (رسالة) المؤسسة وأهداف التسويق، جزءاً هاماً في العملية الإستراتيجية التسويقية؛ فالبدائل الإستراتيجية التسويقية هي من أهم نواتج هذه العملية، وتركّز وتهدف إلى تحقيق التكامل والإستخدام الفعّال والكفء للموارد التسويقية، أيْ تركّز على تعظيم إنتاجية الموارد التسويقية مع الأخذ في الحسبان المحدّدات التي تقرّرها إستراتيجيات المؤسسة والقطاع. وهناك بدائل إستراتيجية تسويقية كثيرة، منها ما تتعلق بالهدف السوقي، المركز التنافسي والتحالفات الإستراتيجية التسويقية فضلاً عن المزيج التسويقي.

([1])- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 269.
([2])- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 297.
([3])- المرجع نفسه، ص. 298.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التسويقية بحسب الهدف السوقي (إستراتيجيات إختيار السوق المستهدف)

تعتبر دراسة الأسواق من العناصر الأساسية للنجاح التسويقي، كما يعتبر إدراك فكرة إستحالة خدمة جميع المستهلكين في السوق – باعتبار أنّه مجموع طلب المستهلكين الفعليين والمحتملين لسلعة أو خدمة معيّنة - أو خدمتهم بأسلوب واحد، من التفكير التسويقي السليم، وبخاصة في ظلّ القيود المتعلقة بمحدودية قدرات وإمكانيات وموارد المؤسسة لخدمة هذه الأسواق من جهة والتغير عناصر بيئتها المستمر من جهة أخرى.

ولهذا فإن كل مؤسسة أن تحدّد ذلك الجزء من السوق الذي يمكن أن تخدمه بكفاءة. ولكن نجد في الواقع العملي يعكس ممارسات مختلفة عن ذلك المفهوم، فتفكير المرؤوسين في هذا الخصوص يمرّ من خلال ثلاث مراحل رئيسية هي:[1]

1- التسويق الواسع الإنتشار (Mass Marketing): وفق هذا المفهوم؛ فإن المؤسسة تقوم بالإعتماد على الإنتاج والتوزيع والترويج واسع الإنتشار لسلعة واحدة لكافة المستهلكين. فمثلاً في فترة من الزمن اعتمدت شركة "كوكا كولا" (Coca Cola) على هذا المفهوم بتقديمها مشروب واحد للسوق كله مناسب لكافة المستهلكين.

ومعلوم أن الأساس الذي يعتمد عليه التسويق هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقلّ تكلفة ممكنة، ومن ثَمَّ وضع سعر منخفض يمكنها يوصلها إلى أكبر شريحة من السوق.

2- التسويق القائم على تشكيلة المنتجات (Product Variety Marketing): ووفق هذا المفهوم؛ فإنّ المؤسسة تقوم بإنتاج منتجَيْنِ أو أكثر يختلفون في الملامح والحجم والجودة...إلخ. فمثلاً في فترة لاحقة قدّمت شركة "كوكا كولا" (Coca Cola) عدد من المشروبات الغازية التي تختلف في الحجم والعبوة. والهدف من هذا الإجراء هو تقديم عدد من المنتجات للمستهلكين دون محاولة خدمة قطاعات سوقية مختلفة.

3- التسويق المستهدف (Target Marketing): وفي هذا الموقف؛ تقوم المؤسسات بتحديد القطاعات السوقية واختيار قطاع أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع. فمثلاً تقوم الآن شركة "كوكا كولا" (Coca Cola) بخدمة العديد من القطاعات عن طريق تقديم منتجات متعدّدة مثل قطاع الكولا المحتوي على السكر وللراغبين في الرجيم (Diet Cola & Tab)، والقطاع الذي لا يرغب في الكافيين، وأخيراً القطاع الذي لا يشرب الكولا (Non-Cola) عن طريق تقديم مشروبات غازية لا تحتوي على مركّز الكولا (مثل الصودا).

ويلاحظ أنّ معظم المؤسسات اليوم قد اتجهت إلى تطبيق فكرة "التسويق المستهدف"؛ حيث أنه يساعد على تحديد الفرص التسويقية المتاحة ويزيد من قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها بكفاءة.

([1])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، (الإسكندرية- مصر:الدار الجامعية، 1998م)، ص ص. 218-219.

ويلاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم يعتمد على التوجّه بالمستهلك (المفهوم التسويقي الحديث) والذي يركّز على تحديد احتياجات المستهلكين ومحاولة تصميم المنتجات التي تشبع هذه الإحتياجات.

تعتبر إستراتيجية اختيار السوق المستهدف (Market Targeting) المفهوم المركزي الذي يقوم عليه مدخل المؤسسة في التسويق، وهناك أربع أنواع، وهي:

1- الإستراتيجية التسويقية الموحّدة (غير المتنوّعة).

2- الإستراتيجية التسويقية غير الموحّدة (المتنوّعة).

3- الإستراتيجية التسويقية المركّزة.

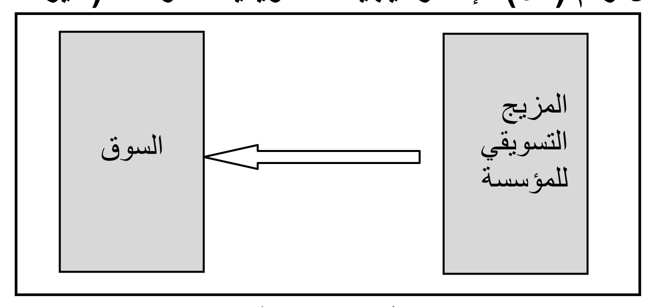
4- الإستراتيجية التسويقية على أساس السوق المضادة.

علماً أنّ الشركات تلجأ غالبا إلى استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات.

الفرع الأول: الإستراتيجية التسويقية الموحّدة (غير المتنوّعة)

تعني **"إستراتيجية التسويق الموحّد (غير المتنوّع)" (Undifferentiated Marketing)** أن تتجاهل المؤسسة القطاعات السوقية المكوّنة لسوقها بتقديم عرض واحد فقط، تحت مبرّر أن الفرق بين هذه القطاعات طفيف لا يستدعي اعتباركل قطاع منها مستقلا عن الآخر، فضلاً عن أن أغلب المنافسين يتجاهلون هذا التقسيم.[1] فهذه الإستراتيجية تعني استخدام المزيج التسويقي وتطبيقه على السوق كلّه، أيْ تُعامل السوق كلّه كهدف، وتركز على فكرة أن حاجات المستهلكين نمطية موحّدة، وعلى إعطاء السلعة أوسع جاذبية ممكنة تستخدم في حملاتها الإشهارية. ومثال ذلك ما فعلته شركة "كوكاكولا" (Coca Cola) فقد استخدمت نفس الزجاجة ونفس الطعم ونفس الشعارات في إشهارها في جميع الأسواق.[2] والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (61):الإستراتيجية التسويقية الموحّدة (غير المتنوّعة)



المصدر: إعداد الباحث

وتمتاز هذه الإستراتيجية بالآتي:[3]

- تحقيقها لأرباح كبيرة من خلال طرح منتَج معياري (نمطي) يستفيد من ميزات الإنتاج الكبير، حيث تنخفض التكاليف الإجمالية (تكاليف الإنتاج، التخزين، النقل...إلخ.). وبالمقابل فهذه الإستراتيجية تؤدي إلى توفير الكثير من الأموال عن طريق تخفيض التكاليف.

([1])-Yves Cherouze, **le Marketing Stratégique: Stratégie, Segmentation, Positionnement, Marketing-mix & Politique d'Offre**, (Paris- France : Ellipses, 1995), P52.

([2])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص 230.

([3])- بشير العلاق، قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص ص. 73-74.

- انتشار العلامة التجارية ورسوخها، وهذا بدوره يعزّز السلعة في أذهان المستهلكين، ويُعظّم من عددهم.

- القدرة على تحسين نوعية المنتَج من خلال البحث والتطوير، حيث يكون التركيز على منتَج معياري (نمطي) واحد يكون من السهل إحكام السيطرة النعية عليه.

ولكن قد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة كبيرة في المنافسة، فيحاول عدد كبير من الشركات أن يخدم نفس القطاع السوقي الكبير ويُهمل بقية القطاعات الصغيرة، وبالتالي تخفيض نصيب المؤسسة في السوق وبالتالي تخفيض الأرباح.

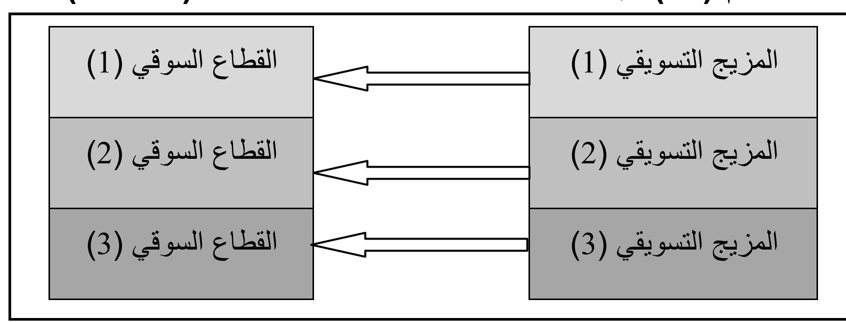
لقد كانت إستراتيجية التسويق الموحّد (غير المتنوع) هي القاعدة في السنوات الماضية في تسويق بعض السلع مثل السجائر والصابون والمياه الغازية وغيرها، ولكن مع التطورات البيئية زاد الاهتمام بتقسيم السوق إلى قطاعات طالما أنه لا يمكن أن يكون متجانساً وهو الشيء الذي أدّى إلى التسويق غير الموحّد (المتنوّع).

الفرع الثاني: الإستراتيجية التسويقية غير الموحّدة (المتنوّعة)

وتعني **"إستراتيجية التسويق غير الموحّد (المتنوّع)"** (**Differentiated Marketing**) استخدام سياسة متميزة تسويقية لكل قطاع سوقي (بمعنى تقديم منتوج مختلف بتوزيع وترويج سعر مُعَيَّنِين لكل قطاع).[1] فهذه الإستراتيجية تعني استخدام مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع سوقي. فمع التغيرات البيئية والزيادة السريعة في السكان، زاد اهتمام رجال التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات طالما أن السوق كبير لا يمكن أن يكون متجانساً، ولكن يتكوّن من مجموعات عديدة من الأسواق الصغيرة تجمعهم نفس الخصائص ونفس المميزات ونفس السلوك. وعليه تعتمد المؤسسات في هذه الحالة على جميع القطاعات السوقية وتقدم لكل منها سلعاً مختلفة وبرامج تسويقية مختلفة. وبهذه الطريقة تأمل المؤسسة أن تصل إلى مبيعات أكبر وتسعى في نفس الوقت إلى زيادة ولاء المستهلك للمؤسسة ومنتجاتها. والمثال على ذلك عندما غيرت شركة كوكاكولا (Coca Cola) سياستها فقدّمت بعض إنتاجها في زجاجات والبعض الآخر في علب ذات أحجام مختلفة بهدف أن تقابل حاجات المستهلكين المختلفة، كما لجأت إلى تغيير الشعارات الإعلانية. والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (62):الإستراتيجية التسويقية غير الموحّدة (المتنوّعة)



المصدر: إعداد الباحث

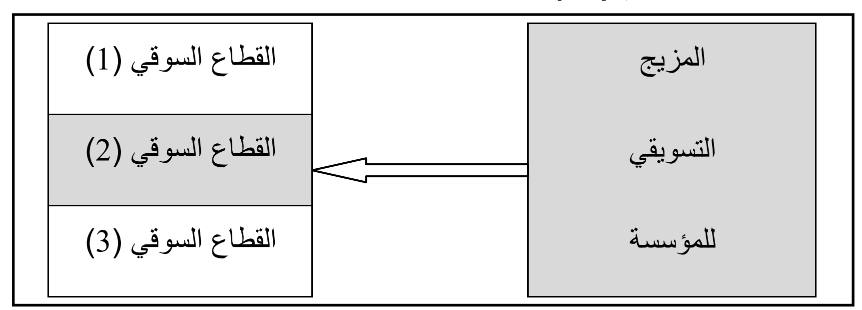
([1])-Ibid, P.50.

والميزة الأساسية في اتباع هذه الإستراتيجية هي زيادة المبيعات مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على خدمة عملائها ممّا يزيد من ولاء المستهلك لمنتجات المؤسسة وزيادة حصتها في السوق. وفي المقابل فإن محاولة المؤسسة زيادة مبيعاتها سيترتب عليه ارتفاع في تكاليف الإنتاج والتسويق. وستكون هذه الإستراتيجية مربحة إذا كانت الزيادة في المبيعات بمعدلات أسرع من الزيادة في التكاليف.[1]

الفرع الثالث: الإستراتيجية التسويقية المركّزة

تعني **"إستراتيجية التسويق المركّز"** (**Concentrated Marketing**) التركيز الخاص على قطاع سوقي معين عِوض السوق كله؛ فالمؤسسة تُقدِّم عرض وحيد (منتوج "واحد"، سعر "واحد"، ترويج "واحد"، توزيع "واحد") وظيفته محدّدة لقطاع واحد فقط من السوق.[1] فهذه الإستراتيجية تعني توجيه الجهود التسويقية إلى قطاع سوقي واحد. أيْ تهدف إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية.والشكل التالي يوضّح هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (63):الإستراتيجية التسويقية المركّزة



المصدر: إعداد الباحث

ويصاحب تطبيق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا حيث تستطيع المؤسسة أن تدرس السوق وأن تخدمه بكفاءة ومن ثَمَّ تحقّق مركز سوقي قوي، كما تتميّز هذه الإستراتيجية بالإنخفاض النسبي في التكلفة ولهذا فهي تناسب الكثير من المؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم ذات الإمكانيات المالية والبشرية المحدودة.

ولكن هناك خطر يصاحب هذه الإستراتيجية كنتيجة طبيعية للتركيز على قطاع معيّن، وهو أن المؤسسة مازالت تستخدم سوقاً محدوداً وعدداً محدوداً من السلع، أي أن هذه الإستراتيجية إذا لم يُحسن استخدامها فقد تنطوي على المخاطرة في إطار المثل القائل:"لا تضع كل البيض في سلة واحدة"، فإذا تغيّر الطلب أو تحوّل تظهر مشكلة منافسة بقية المؤسسات، كما أن الأرباح العالية نسبياً التي تحققها هذه الإستراتيجية تغري المنافسين للدخول إلى نفس السوق ممّا يؤدي بالأرباح إلى الهبوط.[2] ومن أمثلة هذه الإستراتيجية ما اتبعته شركة "فولكس فاجن" الألمانية والتي ركزت

([1])- Ibid, P.50.

([1])- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، المرجع السابق، ص ص. 231-232.

([2])- بشير العلاق، قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص. 75.

إستراتيجيتها على السيارة الصغيرة (Beetle)، ولكن شعرت أنها تفقد مركزها في السوق عندما اتجهت أغلب شركات السيارات إلى السيارات الصغيرة، فواجهت مشكلة نقص المبيعات ونقص الأرباح، واضطرت بعدها شركة "فولكس فاجن" إلى إنتاج أكثر من نوع واتجهت إلى أكثر من قطاع حتى تتغلب على المشاكل التي واجهتها.

الفرع الرابع: الإستراتيجية التسويقية على أساس السوق المضادة

إن **"إستراتيجية التسويق على أساس السوق المضاد" (CounterSegmentation Marketing**) تعكس واقع فعلي اتجهت إليه بعض المؤسسات التي بدأت بإتباع إستراتيجية التسويق الموحّد (غير المتنوّع)، ثم إستراتيجية التسويق غير الموحّد (المتنوّع)، ثم اتجهت أخيراً إلى الاتجاه العكسي (Reverse Trend)، حيث قامت بتقليص عدد القطاعات المستهدفة من السوق.(1)

إن الدافع وراء تزايد أهمية التسويق على أساس السوق المضادة يتمثل في زيادة نسبة المستهلكين ذوي الحساسية العالية للسعر، خاصة في الفترة التي اتسمت بظروف تشبه الكساد من منتصف السبعينيّات من القرن الماضي حتى الثمانينيّات منه. ومثال ذلك صناعة السيارات الأمريكية، فقد درجت شركاتها إلى إتباع إستراتيجية موحدة (غير متنوعة) بتقديم سيارة كبيرة الحجم للسوق كله قبل سنة 1950م، وبداية من هذا العام بدأت بعض المؤسسات بإنتاج أكثر من نموذج وتقديم اختيارات أكثر (سيارات متوسطة وصغيرة)، وبعد عام 1970م اتسع نطاق التنوّع في صناعة السيارات بدرجة أكبر لتلبية حاجات ورغبات قطاعات متنوعة من السوق، ولمواجهة المنافسة الأجنبية للصناعة الأمريكية للسيارات، إلاّ أن أزمة الطاقة (بعد 1973م) أدّت إلى تغيير اتجاه تقسيم السوق، فأدّى ذلك بالمنتجين إلى خفض الأسعار وعرض نماذج واختيارات أقلّ للسيارات، كما أخذت المؤسسات في تجميع بعض القطاعات معا لتشكّل قطاعاً واحداً أوسع.(2)

المطلب الثاني: تكييف الإستراتيجية التسويقية مع المركز التنافسي

يمكن للمؤسسة أن تضع إستراتيجيات تسويقية مختلفة مع الأخذ في الحسبان مركزها أو وضعيتها التنافسية، حيث يعتبر تحليل المركز التنافسي، بمعنى المكانة التي تحتلها المؤسسة في سوقها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ضروري للتفكير التسويقي. وقد اقترح كل من "كوتلر" و "ديبوا" الشكل التالي للتعبير عن تصنيفهما للمركز التنافسي:

الشكل رقم (64): مثال عن هيكل السوق (أنواع المنافسين)

المتخصصين	التابع	المتحدي	القائد (الرائد)
10%	20%	30%	40%

Source : PH. Kotler & B. Dubois**, Marketing Management**, 9eme ed, (Paris- France: Publi-Union, 1997), P 382.

(1)- المرجع نفسه، ص. 76.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 76-77.

ويبيّن الشكل هيكل لسوق معين، أو أنواع المنافسين المحتملين في السوق، أو المركز التنافسي المحتمل لمؤسسة ما، حيث يبيّن هيمنة "قائد" عليه بنسبة 40% من السوق، ويليه مباشرة "المتحدي" بحصة سوقية تبلغ 30% مع رغبة شديدة في تنميتها، كما أن هناك "التابع" الذي يريد المحافظة على حصته في مستواها الحالي (20%)، ومنتجين صغار هامشيين، "متخصصون" في تغطية أقسام خاصة من السوق.[1] وسوف تقوم بدراسة وفحص هذه الإستراتيجيات الممكنة الإتباع كما يلي:

1- إستراتيجيات القائد(الرائد).

2- إستراتيجيات المتحدي.

3- إستراتيجيات التابع.

4- إستراتيجيات المتخصص.

الفرع الأول: إستراتيجيات القائد (الرائد)

إستراتيجية القائد (الرائد) هي أسلوب "رقم واحد" في السوق في نشاط معيّن، بمنتوج معيّن، وموقع مثالي، لأنه لمّا تكون المؤسسة هي الـ"رقم واحد" في السوق فإن أصعب ما يواجهها فيه هو الإحتفاظ بهذه المرتبة والإستمرار فيها، وهو الشيء الدائم الصعوبة بداهة. ولذلك كان من الضروري على المؤسسة "رقم واحد" للحفاظ على مرتبتها هاته، أن تعتمد غالباً على استراتيجيات دفاعية لضمان المحافظة على موقعها في السوق.[1] ولكي تحتل المؤسسة القائدة أو الرائدة هذا المركز القيادي لابدّ أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة والقدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها، والتركيز عليها لتدعيمها والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها، والتعرّف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين وإستغلالها لصالحها وكذلك المقدرة على تحديد السوق المستهدف والإستراتيجية التسويقية المناسبة لهذا السوق.[2]

ففي معظم قطاعات الأنشطة توجد مؤسسة معروفة بأنها "القائد أو الرائد في السوق" (Le Leader du Marché)، حيث يأخذ القائد عموماً مبادرة التعديلات في الأسعار، إطلاق منتوجات جديدة، امتلاك نظام توزيعي واسع وميزاته مرتفعة. ولهذا فهو يشكل قطب مرجعي يجعل المنافسين ويضعهم لمهاجمته أو تقليده أو تحاشيه والابتعاد عن طريقه. فالقائد يتمتع بمركز احتكاري شرعي، يجعله دائم المراقبة واليقظة اتجاه المنافسين، لأنهم يعملون بكل ما بوسعهم لمهاجمة مركزه والتقليل من سيطرته على السوق.[3]

وعليه فالمؤسسة القائدة هي التي تتمتع بأكبر حصة سوقية في صناعة معينة وهي الرائدة أو القائدة في إتخاذ عديد من القرارات الإستراتيجية مثل تقديم المنتجات الجديدة وتغييرات الأسعار أو تغيير أساليب الترويج أو نظام التوزيع. وتعتبر المؤسسة القائدة الموجه للمؤسسات الأخرى في نفس

([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9[eme] ed, (Paris- France: Publi-Union, 1997), P. 382.
([1])- Samir Ammar, **Théorie & Pratique duMarketing**, (Tunis : Editions C.L.E., 1998), P. 112.
([2])- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، (القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، 1993م)، ص. 120.
([3])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9[eme] ed, Op.cit, PP. 382-383.

الصناعة، وتقوم المؤسسات الأخرى إما بتقليدها أو مواجهتها أو تجنب الصدام معها. وتسعى المؤسسة القائدة للإحتفاظ بمركزها الريادي في السوق الذي تعمل فيه، ومثال المؤسسة القائدة: شركة "جنرال موتورز" في صناعة السيارات، وشركة "كوكا كولا" في صناعة المشروبات الغازية، وشركة "كوداك" في مجال التصوير، وشركة (IBM) في مجال الحاسبات الآلية.[1]

أولا: أنواع إستراتيجيات القائد (الرائد) (Les Stratégies du Leader): إن هدف أي مؤسسة قائدة في السوق هو البقاء في المرتبة الأولى، ولتحقيق ذلك هناك ثلاثة حلول أو إستراتيجيات للقائد (الرائد) متوفرة لديها هي:

أ- إستراتيجيات الزيادة والنمو في الطلب الأولي (La Demande Primaire).

ب- احتواء هجوم المنافسين بإستراتيجيات دفاعية أو هجومية (إستراتيجيات المحافظة على الحصة السوقية).

جـ- إستراتيجية زيادة الحصة السوقية.

1- إستراتيجيات نمو أو إنماء الطلب الأولي (L'Accroisement de la Demande Primaire): تستفيد المؤسسة التي تتمتع بمركز القائد –دائماً- من أيّ نمو شامل للسوق، فإذا زاد استهلاك منتوج ما عمّا كان سابقاً، فإن القائد سوف يستفيد أكثر من المنافسين الآخرين بالنظر إلى حصته السوقية، وعليه –إذن- بتنمية الطلب النوعي العام على المنتوج، بإحدى طرق ثلاثة التالية:[1]

أ- مستعملون جدد: أي البحث عن مستعملين جدد للمنتوج، حيث يمكن أن يكونوا عبارة عن مشترين لا يعرفون المنتوج، أو متخوّفين من شرائه بسبب سعره أو أسباب أخرى. وهنا يمكن تحقيق ذلك عن طريق دخول سوق جديدة أو توسيع حجم القطاع السوقي أو التوسع الجغرافي (كالتصدير).

ب- استعمالات جديدة: تتكوّن هذه الإستراتيجية من تخيّل أو تصوّر وترقية استعمالات جديدة للمنتوج. حيث أن اكتشاف هذه الاستعمالات الجديدة يؤدي ويسمح بتعديل مماثل في صورة المؤسسة القائدة. وقد يحصل أن يكون المستهلكين هم مكتشفو الاستعمالات الجديدة للمنتوج بفضل استعمال طرقهم المناسبة للانتفاع به. ولذلك فإن أحسن وسيلة للمؤسسة هي الوقوف عند أيّ تطورات بإجراء استجوابات للمستهلكين لمعرفة آرائهم وتصوراتهم المختلفة عن المنتوج.

جـ- الرفع من مستوى الاستهلاك: وذلك عن طريق إقناع المستهلكين بالمزايا الإستعمالية المتعددة للمنتوج، بمعنى استفادتهم من عدّة مزايا استعماليةعوض الاستعمال الأصلي للمنتوج.

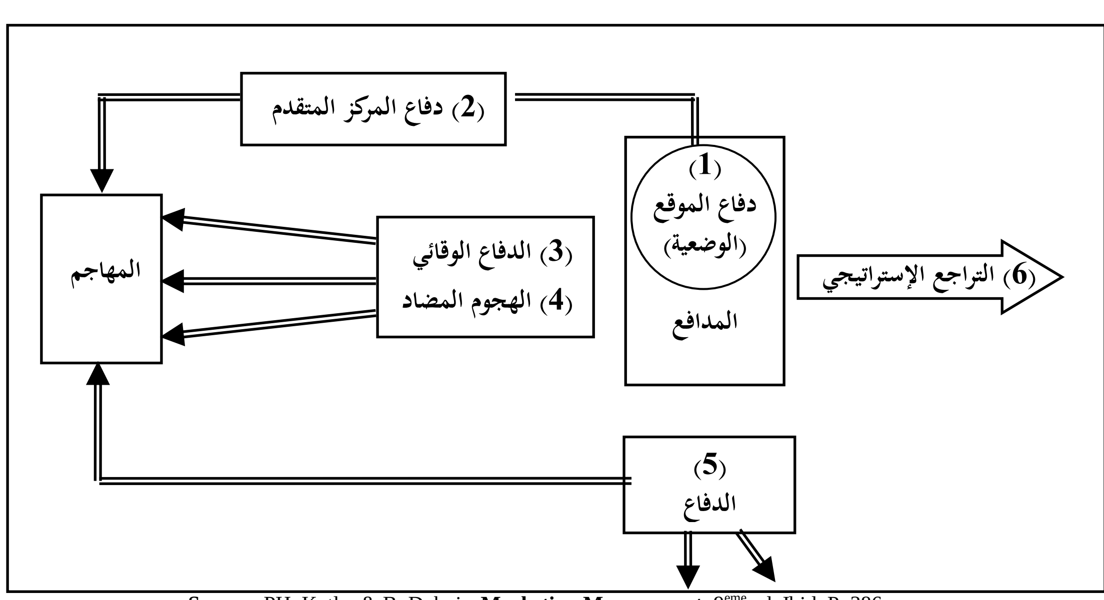
2- إستراتيجيات الحماية والمحافظة على الحصة السوقية (La Protection la Part de Marché): في الوقت الذي تبحث فيه مؤسسة قائدة على الزيادة في الطلب الأولي، عليها القيام باحتواء حركة المنافسين، حتى لا تترك لهم مجالاً لاستغلال ضعفها، ولكن ما الذي باستطاعة المؤسسة القائدة أن تفعله اتجاه غارات وهجوم المنافسة؟. لا شك أن استراتيجية للإبداع والتجديد هي

([1])- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص ص. 119-120.

([1])- Ibid, PP. 383-384.

الجواب المفيد على هذا السؤال، مع البقاء باستمرار في تتبع آخر التكنولوجيات المستعملة، من أجل نسف كل محاولات منافسيها. وحتى في حالة عدم استعمال المؤسسة لإستراتيجيات هجومية، لابدّ عليها أخذ الحيطة والحذر لكي لا تترك أي ثغرة للمنافسة، مع استعمال متغيرات المنتوج (الحجم، الألوان) والمحافظة على مستوى أسعار مقبول من المستهلكين، والاستمرار في الإعلان عن مختلف العلامات التجارية، كإجراءات تسمح بتغطية مختلف أقسام وقطاعات السوق.[1] وعموماً يستعمل القائد إستراتيجيات دفاعية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (65): الإستراتيجيات الدفاعية



Source: PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Ibid, P. 386

نلاحظ من الشكل أن هناك ستة إستراتيجيات دفاع للمؤسسة القائدة، هي:

أ- إستراتيجية دفاع الموقع (دفاع الوضعية) (La Stratégie de Défense de Position): هنا يجب على المؤسسة القائدة الإستعداد بالوسائل الضرورية حتى لا تُؤخذ المؤسسة من منافسيها من أجل البقاء حاضرة بصفتها قائدة ورائدة.[1] ويتمثل في تقوية منتوجات وعلامات المؤسسة القائدة، بطريقة تستعيد بها مكانتها كقائدة للسوق، ولكن هذا يتطلب تجنّب بؤر الإقتصار أو الثبات على المنتوجات الحالية فقط، حتى أن شركة "كوكاكولا" اختارت التنويع في المشروبات الثمرية.[2]

ب- إستراتيجية دفاع المركز المتقدم (La Stratégie de Défense d’Avant-Poste): وتتضمّن توغّل المؤسسة القائدة في قطاع شبه جذّاب من أجل إضعاف جناح أو جنب الخصوم من المنافسة فيه.[3] أيْ بعد الدفاع عن مواقعها، تزحف المؤسسة القائدة ببعض بَيَادِقِها نحو حماية نفسها بالدخول المفاجئ على المنافسة، أو تقديم نقاط دعم من أجل هجوم مضاد، ومن الطبيعي عندئذ أن تكون مراكزها المتقدمة قادرة على مقاومة أيّ هجوم من المنافسة، وبشكل خاص على حماية مناطقها الحيوية بفعّالية، فمثلاً هناك شركات عديدة للمنتوجات ذات الإستهلاك الكبير (Philips- Colgate-

---

(1)- Ibid, P. 384.
(1)- Samir Ammar, Op.cit, P. 113.
(2)- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 385.
(3)- Samir Ammar, Op.cit, P. 113.

Thomson) خلقت وأوجدت علامات فرعية (Sous-Marques) إلى جانب علاماتها التجارية القائدة، لتوجيهها – غالباً - للتصدي لأيّ محاولة لحرب الأسعار.[1]

جـ- إستراتيجية الدفاع الوقائي (La Stratégie de Défense Préventive): تهدف هذه الإستراتيجية إلى استباق المؤسسة القائدة للمنافسين بالهجوم عليهم لردعهم عن الهجوم عليها.[2] فهي تتضمن مهاجمة المنافس قبل أن يعلن هجومه على المؤسسة القائدة، مع توقّع ردود فعل المؤسسة المتحدية عند أخذ مبادرات المعارك التنافسية، ولذلك فإن مثل هذه الإستراتيجية قد تثير خوفاً نفسياً لدى المنافسين، لأن تقنية كلاسيكية مثل جعل المنافس يصدِّق بأنّ القائد سيخفِّض (أو خفَّض) أسعاره بشكل ملموس مع زيادة في إنتاجه، ستؤدي به إلى أن يرتدع عن القيام بأي فعل أو تصرف اتجاه القائد والذي سيقوم بدوره -بعد ردع المنافس- بالمحافظة على الوضع السوقي الراهن.[1]

د- إستراتيجية الهجوم المعاكس (الهجوم المضاد) (La Stratégie de Contre-Offensive): تقوم المؤسسة القائدة عن طريق وسائلها بالهجوم المضاد أو المعاكس على السوق الرئيسي للمنافس.[2] وبصفة عامة تقوم المؤسسة القائدة بالهجوم المضاد في حالة ما إذا نجح المنافس في حيازة موقع سوقي بفضل مبادراته المتعلقة بالمنتوج والأسعار أو طريقة البيع، فمثلاً (Promodés) إحدى الشركات الفرنسية القائدة في التوزيع الغذائي في أوروبا، أطلقت تشكيلة متاجر (DIA) لردّ الهجوم القوي المتقطع (Hard-Discounters) من الشركات الألمانية (ALDI,LIDL,…) عليها. علماً بأن المؤسسة القائدة تستطيع القيام بهجومها المضاد فوق نفس أرضية المنافس أو غيرها.

إن الردّ السريع والفعّال على أي هجوم يتكوّن غالباً من غزو أو اجتياح نفس الأرضية المفضلة لدى المنافس المهاجم، فعندما هاجمت (Nescafé) الشركة الأمريكية (General Foods) في السوق "ليوفيليزي" (Lyophilisé) بالولايات المتحدة الأمريكية، ردّت عليه الشركة الأمريكية بإطلاق منتوجها قهوة (Maxwell) في السوق الأوروبي المهيمن عليه من طرف شركة (Nescafé).[3]

هـ- إستراتيجية الدفاع المتحرّك (La Stratégie de défense mobile): وتتضمن هذه الإستراتيجية التحرك والتنقل بين أرضيات أخرى غير أرضية المنافسين، لتوفير نقاط دعم هجوم أو دفاع المؤسسة القائدة، ويتطلب هذا التحرك توسيعاً كبيراً في تشكيلة المنتجات، يقود بدوره –عموماً- إلى سياسة نشطة وفعّالة للإبتكار والتجديد تشارك (أو تستتبعها) إمّا في **توسيع السوق**، وإمّا في **التنويع**، حيث أنّ:[4]

هـ-1- التوسيع في السوق يدعو المؤسسة إلى الرقي بمنتوجاتها الحالية المباعة إلى الحاجات النوعية الشاملة لتلبيتها أو مواكبتها، فمثلاً شركة (Fiat) القائدة في السوق الإيطالي للسيارات توسع انتشار نفوذها في كل مكونات وعناصر الإنفاق على السيارة.

([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 385.
([2])- Samir Ammar, Op.cit, P. 113.
([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 386.
([2])- Samir Ammar, Op.cit, P. 113.
([3])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 386.
([4])- Ibid, PP. 386-387.

غير أنه لابدّ على هذه الإستراتيجية ألاّ تكون مخالفة لمبدأين أساسيين هما:

- **مبدأ الهدف** (يجب أن يكون الهجوم على هدف واقعي ومحدّد بوضوح)،
- و**مبدأ الكمية (الحجم)** (Masse) (يجب تركيز الجهود عند ضعف المنافس).

هـ-2- أمّا **التنويع** فهو الوجه الآخر لإستراتيجية الدفاع المتحرك في حالة ركود السوق، فمثلاً شركتا (Philip Morris) و(Renold's) لا تتردّدان في حالة ركود سوق التبغ في التنويع في ميدان المشروبات الكحولية.

و- إستراتيجية التراجع أو الإنسحاب الإستراتيجي[1] (La Stratégie de Repli "Repli Stratégique"): تقع معظم المؤسسات وحتى الكبيرة منها في مشكلة عدم قدرتها على الدفاع الدائم والمستمرّ على مجموعة قطاعاتها السوقية أو مناطق نفوذها، فقِوَاها معرضة للإضعاف والتبعثر، كما أن المنافسة تترصّد لها من كل جانب، ولهذا فإن الحل بالنسبة لمثل هذه المؤسسات يتمثل في إجراء تراجع استراتيجي، حيث لا يعني هذا التراجع الخروج من السوق، وإنما يعني الترك أو التنازل أو الإنسحاب من القطاعات الأقل فائدة، بهدف توطيد مركزها ووضعيتها التنافسية حول بعض نقاط الدعم والقوة الأساسية (التركيز على القطاعات المفتاحية).[2]

إن الإستراتيجيات السابقة للدفاع والمحافظة على الحصة السوقية، تستعمل بكثرة من طرف شركات مثل (Gillette,et Renault…etc.)، ولا تتمثل فعّاليتها في اكتشاف الأفكار الخارقة فقط، ولكن تتمثل أيضاً في الإهتمام الدائم بتغطية مركزها التنافسي.

3- إستراتيجية زيادة وتوسيع الحصة السوقية (L'Extension de la Part de Marché): تستطيع المؤسسة القائدة أن تنمي حصتها السوقية بما أن الدراسات أثبتت العلاقة الوطيدة بين الحصة السوقية والمردودية، والكثير من المؤسسات المتوسطة الأهمية عندما تعترضها صعوبات من جهة مصاريفها الهيكلية المرتفعة نسبياً مقارنة بحجم أعمالها، تقع في مخاطر الإنجاز، لأنه عليها – ضرورياً - أن ترفع من حصتها السوقية حتى تصبح ذات مردودية، وكل هذا يتبع الطريقة المتبعة لتحقيق ذلك.[3]

إن وضعية المؤسسة القائدة جدّ حساسة وخطيرة، لأنها – أولاً - تثير انتباه السلطات العامة القلقة بشأن المحافظة على حرية المبادلات التجارية، ثم بعد ذلك، هناك تكلفة هذه التنمية للحصة السوقية التي تصبح مانعة عند أي خطوة أولى نحو هذه الزيادة. وعلى المؤسسة القائدة التي أصابت حصة سوقية كبيرة (60% مثلاً) أن تقبل بكون الحصة المتبقية (40%) تبقى مكوّنة - على الأقل - من مستهلكين مخلصين ومتمسكين بعلامة أخرى، ولهم موقف سلبي اتجاهها واتجاه منتوجاتها، أو لهم حاجات نوعية محدّدة تتطلب لإرضائها علامة يقبلها الجميع أو إرادة في التنويع. هذا من جهة،

([1])- يرى "سمير عمار" أنّ هذه الإستراتيجية هي أيضاً إستراتيجية للمتحدّي لأنها تسمح له بتجنب مواجهة القائد، ومتيقّظا على الحفاظ على موقعه وراء هذا القائد، حتى وإن تقدّمه متحدي آخر أكثر جرأة. **راجع:** Samir Ammar, Op.cit, P. 114.

([2])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 387.

([3])- Ibid, PP. 388-389.

ومن جهة أخرى هناك المنافسون الذين بسبب حصتهم المحاصرة سيقومون بردّ فعل على درجة معينة من العنف اتجاه المؤسسة القائدة، ولذلك فهناك سقف أو حدّ تصله مردودية الزيادة في الحصة التسويقية لا تتعداه، يؤدي إلى خطر تقلصها، ممّا يحتم على المؤسسة القائدة أن تقبل وترضى بوجود حصة سوقية "مثلى" (Optimale) في أيّ سوق ما.[1]

وفي الأخير فإن المؤسسة قد تتعرض مردوديتها للخطر، إذا ما تعرّضت حصتها السوقية لهجوم من المنافسين، ولذلك فإن رقم الأعمال المرتفع لا يقود إلى زيادة في الأرباح إلاّ في حالتين:

أ- حالة انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة مع أي ارتفاع في الحصة السوقية.

ب- حالة عرض منتوج ذو جودة عالية بسعر بيع مرتفع.

ثانياً: وضعية القيادة في السوق: ويقسم كل من "لوندروفي" و "ليندون" (Lendrevie & Lindon) وضعية القيادة في السوق إلى وضعيتين أساسيتين هما: وضعية القائد الوحيد، ووضعية الإشتراك في القيادة، ولكل وضعية منهما إيجابيات وصعوبات كما يلي:

1- وضعية القائد الوحيد (La Position de Leader Unique): إن حيازة مؤسسة ما على وضعية القائد الوحيد في السوق، تعني الإمتلاك والإحتفاظ بحصة سوقية كبيرة بالنسبة لكل واحد من المنافسين، أو هي الوضعية التي تحوز فيها المؤسسة على الأقل على ضعف الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين. وتتمثل أهم مزايا هذه الوضعية في:[1]

- التأثير في سياسة وسلوك المنافسين، باعتبار أن القائد الوحيد هو الذي يحدّد الإتجاهات الكبرى للسوق، خاصة وأنه يمثل المرجع بالنسبة لموقع المنافسين منه.
- تكاليف الإنتاج غالباً ما تكون منخفضة بسبب وفورات الحجم (إقتصاد السلم).
- سماح وسائل للبحث والتطوير بتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.
- إكتساب شهرة وصورة قوية لدى المستهلكين والموزعين مقارنة بالمنافسين.
- إمتلاك قوة تفاوضية إزاء المورّدين والسلطات العامة والموزعين.

أما أهم عيوب وضعية القائد الوحيد فتتمثل في:[2]

* الأخطار التي تشوب التسيير من حيث الثقل والبطء والصرامة والجمود، أو بمعنى آخر خطر الإكتفاء بالنجاح السابق.

* ظهور مشاعر الحذر والريبة، والغيرة أو العداوة نتيجة الهيمنة الوحيدة للقائد من طرف المنافسين والسلطات العامة والموزعين وحتى المستهلكين.

من النادر نسبياً أن توجد مؤسسة تحدّد بطريقة واقعية هدف القيادة الوحيدة في سوق ما، لأن هناك شروطاً صعبة يتطلبها احتلال هذه الوضعية؛ تتمثل في:[3]

(1)- Ibid, P. 389.
(1)-J. Lendrevie & D. Lindon, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketin**g, 6ème ed, (Paris- France : Editions Dalloz, 2000), PP. 519-520.
(2)-Ibid, P. 520.
(3)-Ibid, P. 520.

- إمتلاك أقدمية دخول السوق المعني.
- إعتماد إستراتيجية للدخول بمنتوج معيّن بدلاً من الدخول السطحي للأسواق.
- امتلاك موارد مالية، تكنولوجية أو تجارية كبيرة بالنسبة لموارد المنافسين.
- امتلاك براءات وأسرار الإنتاج التي تحمي المنتجات من التقليد (Imitation).

2- وضعية الإشتراك في القيادة (La Position de Co-Leader): وضعية القيادة المشتركة للسوق هي وجود مؤسسات كبيرة تقود سوقاً معيّناً، بمعنى أن المؤسسة المشترِكة في قيادة السوق، عليها بالإحتفاظ بحصة سوقية هامة تعادل حصة فئة كبرى المؤسسات من المنافسين الرئيسيين. فوضعيات القيادة المشتركة تضبط عدّة أسواق عن طريق إثنين أو ثلاث علامات تقتسم مجموع الأسواق أو كلها تقريباً.[1]

الفرع الثاني: إستراتيجيات المتحدّي

كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية، أو الثالثة، أو الرابعة في سوق ما فهي في وضعية "الدوفان" (Daupin)[2]، والمؤسسات – التي غالباً ما تكون كبيرة - التي في وضعية "الدوفان" دائماً ما تواجه مأزقاً؛ إذ يجب عليها البحث في كيفية تنمية حصتها السوقية (وتسمى حينئذ بالمؤسسة المتحدية)، أو الاقتناع والرضا بوضعيتها المكتسبة (وتسمى حينئذ بالمؤسسة التابعة (Suiveur)). وما يهمنا هنا هو وضعية المتحدي (la Position de Challenger)، والتي هي تلك الوضعية لمؤسسة تحتل المرتبة الثانية في سوق ما بعد القائد الوحيد، وتبحث عن الارتقاء إلى مستواه أو تجاوزه، ولهذا فإن طموح المؤسسة المتحدية هو **"طموح استراتيجي" (Ambition Stratégique)**، ولا يرضى بوضعية بسيطة في السوق[3]، وتحاول المؤسسة المتحدية جاهدة لزيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة في الصناعة، وقد توجه جهودها نحو المؤسسة القائدة أو نحو مؤسسة متحدية مماثلة أو مؤسسة صغيرة. ومثال المؤسسة المتحدية شركة "بيبسي كولا" (Pepsi Cola) في صناعة المشروبات الغازية.[4]

<u>أولا</u>: مداخل إستراتيجيات المتحدي: إنّ مكانة المتحدّي ليست مناسبة دائماً لأنّ ذلك يجعلها دائماً تحت ضغط القائد، في حين أنّ وضعية "الدوفان" تسمح بمتابعة حذرة لتطوّر السوق والشعور بالخطر الدائم من القائد. ولكن يجب على المتحدّي الإحتراس فضلاً عن المخاطرة لكي يتقدم ويفتح ثغرة في السوق.[5] إن هدف المؤسسة المتحدية يتمثّل في تنمية حصتها السوقية وإلحاق الخسارة بأحد المنافسين، ولذلك لها اختيار بين ثلاث مداخل للهجوم، وهي:

1- الهجوم على القائد (Attaquer le Leader): وهي استراتيجية خطرة، كما أنها قد تحقّق نتائج مرتفعة في حالة نجاح هذا الهجوم على القائد، ومَهَمَّة المؤسسة المتحدية هنا -لاكتشاف زاوية

([1])-Ibid, PP. 520-521.

([2])- كلمة (Daufin) "الدوفان" هنا لا يقصد بها "الدلفين" ذلك الجنس من الحيوانات البحرية من رتبة الحوتيّات، لأن هذه الكلمة هي إسم أو موصوف مذكر (Substantif Masculin)، ويُقصد بها وليُّ العهد في فرنسا، وبالتالي يُقصد بوضعيّة "الدوفان" في السوق وضعية وليُّ عهد قائد السوق، أي المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية، أو الثالثة، أو الرابعة في السوق.

([3])-Ibid, P. 521.

([4])- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص.124.

([5])- Samir Ammar, Op.cit, P. 114.

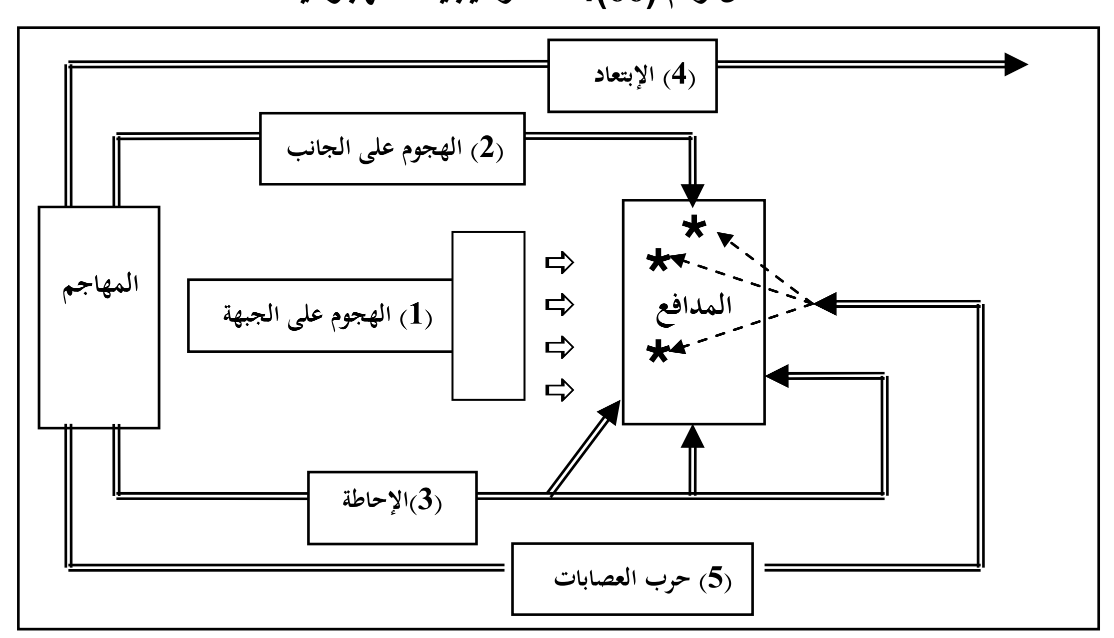
الهجوم- هي معرفة مصادر استياء الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم غير المشبعة. كما يمكن للمؤسسة المتحدية التفوّق على القائد عن طريق ابتكار أو تجديد فائق الأهمية (Innovation Spectaculaire) (خاصة في التكنولوجيا).(1) فإطلاق منتوج جديد –مثلاً- قد يُمكِّن المؤسسة من أن تكون "رقم واحد" الجديد، ولكن عليها عدم استبعاد ردّ فعل المؤسسة القائدة الذي قد يكون فورياً.(2) وما لم تتوفر الموارد المطلوبة للمؤسسة المتحدية عن المؤسسة المنافسة يصعب النجاح في هذه الإستراتيجية.(1)

2- الهجوم على منافس في متناول المؤسسة: بمعنى الهجوم على منافس تستطيع المؤسسة التصدّي له، بإعلان هجوم عليه في كل الاتجاهات، مثل القيام بحملة إشهارية متميّزة، لأنّها مربحة.(2)

3- الهجوم على نقاط ضعف المنافسينأو المنافسين المتعثرين (البط الأعرج Canards Boiteux) أو المنافسين الصغار: وهي إستراتيجية الفظاظة بإزاء مثل هؤلاء المنافسين ولكنها مربحة، وهي لا تتطلب هجوماً واسع النطاق، ولكن لابدّ من دراستها بدقّة، لأنها تتطلب السرعة في حشد إمكانيات قوية لنجاحها.(3)

ثانياً: أنواع إستراتيجيات المتحدي: وبعد تحديد واختيار الهدف والمنافس الخصم، **كيف يتم اختيار زاوية الهجوم؟**. هنالك عدة إستراتيجيات هجومية، كمافي الشكل:

الشكل رقم (66): الاستراتيجيات الهجومية



المصدر: PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Ibid, P. 390.

نلاحظ من الشكل أن هنالك خمسة إستراتيجيات هجوم للمؤسسة المتحدية:

(1)- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 125.

(1)- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P.390.
(2)- Samir Ammar, Op.cit, P. 114.

(2)- **voir :** - PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P.390.
- Samir Ammar, Op.cit, P 114.
(3)- **voir :** - PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P.390.
- Samir Ammar, Op.cit, P 114.

1- إستراتيجية الهجوم على الجبهة (la Stratégie d'Attaque Frontale): وهي إستراتيجية المواجهة أو الهجوم المباشر[1]، وتعني أن تكون المؤسسة المتحدّية وجهاً لوجه مع المؤسسة القائدة.[2] وترمي إلى تجميع كل الوسائل التي تستخدم في الهجوم المباشر على المنافس لضرب نقاط دعمه وقوته، حيث يتم الترصيص لهذه الوسائل في ميادين المنتوجات، الأسعار، الإعلان...إلخ، بالإعتماد على مدى قوتها وصلابتها للنجاح في هذا الهجوم. وعلى سبيل المثال فإنّ القرار الذي اتخذته شركة (IBM) سنة 1995م للحصول على (Lotus) يمثل هجوماً على جبهة سوق البرامج (Logiciels) الذي تهيمن عليه شركة (Microsoft).

كما أن الهجوم على الجبهة مباشرة، يعني أن المؤسسة المتحدية تستطيع إعلان هجوم جزئي مثل تخفيض الأسعار بشكل حاسم وترصيص هذا التخفيض حسب جودة المنتوجات، ولا تظهر أهمية هذا الهجوم إلاّ بعجز القائد عن القيام بمثل هذا التخفيض، أو بإقناع السوق بجودة منتجاتها. وهنالك – أيضاً - إستراتيجية للهجوم على الجبهة تتمثل في الاستثمار في البحث والتطوير بشكل يؤدي إلى تخفيض تكاليف الانتاج، وبالتالي في أسعار المنتجات، وهذا ما قامت به شركة "تكساس" (Texas Instruments) في سوق الحاسبات ونجاحها فيه.[1]

2- إستراتيجية الهجوم على الجانب (la Stratégie d'Attaque de Coté): أي تقوم المؤسسة المتحدية بمهاجمة قطاع من سوق مشغول عنه أو مُهمل من طرف قائده، وبالتمادي تُنَمِّيه حتى يصبح موقعها به أقوى من القائد المنافس.[2] وكما هو الحال في الميدان العسكري فإن المؤسسات تقوم بتدعيم جانبها الذي تتوقع الهجوم عليه، باعتباره نقطة ضعفها التي يتوقع من المهاجم أن يركز جهوده الهجومية عليها. ولهذا فعلى المؤسسة المتحدية أن تقوم بمناورة الهجوم على الأمام، لكي توجّه قوتها نحو المؤخرة أو الجانب. ولهذا فإن الهجوم على الجانب يتجسّد – غالباً - في منطقة أو قطاع سوقي معيّن، بحيث يتم عزله أو الإنفراد به عندما يكون المنافس ضعيفاً أو ساهياً (غائباً) أو مورّطاً في مشكلات معينة، أو عندما يكون هذا القطاع السوقي منكشف لقلّة أو سوء تغطية. ولهذا فإن الهجوم على الجانب يمثل جانباً من التفكير التسويقي لأنه يركز على اكتشاف الحاجات المهملة قصد اشباعها.[3] ومثال ذلك في مجال الحاسبات الآلية الشركات المنافسة للشركة الرائدة (IBM) تمكنوا من إيجاد سوق لهم في المدن متوسطة وصغيرة الحجم نظراً لإهمال الشركة الرائدة لهذه الأسواق.[4]

3- إستراتيجية الإحاطة (la Stratégie d'Encerclement): وهي إستراتيجية الهجوم متعدد الجهات[5]، ترمي إلى إطلاق عدّة هجومات متتالية ومتزامنة على القائد في السوق، من أجل دفعه إلى الدفاع عن عدّة جبهات في وقت واحد، ولذلك فإن المتحدي عند المهاجمة يجب أن تتوفر لديه موارد

([1])- المرجع السابق، ص. 124.

([2])- Ibid, P. 113.
([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 391.
([2])- Samir Ammar, Op.cit, PP. 113-114.
([3])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, PP. 392-391.

([4])- المرجع نفسه، ص. 125.
([5])- المرجع نفسه، ص. 125.

أكبر من تلك التي يملكها القائد، وأن تكون إدارته سريعة في اتخاذ القرارات الخاصة بتكثيف خطوط جبهته.[1]

4- إستراتيجية الإبتعاد (la Stratégie d'Ecart): وهي إستراتيجية هجوم التجنب وذلك بتجنب المواجهة المباشرة مع المنافس[1]، وهي إستراتيجية هجوم غير مباشرة، لأنها تتفادى أي احتكاك أو مواجهة مع القائد، إذ أن الهجوم يتم على أسواق غير مسيطر عليها من طرفه. وتبرز إستراتيجية الإبتعاد في عدّة أشكال تتبع أسلوب الهجوم المعتمد في تنويع المنتوجات، والأسواق والتكنولوجيا.

ومن أهم المظاهر الفعّالة لإستراتيجية الإبتعاد مظهر "القفز نحو الأمام" (le Bond en Avant)، فعِوَض أن تقوم المؤسسة المتحدية بتقليد القائد والدخول معه في هجوم جبهوي مكلِّف، عليها بالاستثمار في ميادين البحث والتطوير، للوصول إلى تحقيق ابتكارات معينة، قصد تحويل أرضية التنافس لصالحها، فمثلاً عندما تم تجاوز شركة (JVC) من طرف شركة (SONY) في سوق منتوج الكاميرات المجهرية ذات الأشرطة (Caméscope à Cassettes)، قامت شركة (JVC) وقررت إطلاق أول كاميرا مجهرية رقمية تماماًسنة 1996م.[2]

5- إستراتيجية حرب العصابات (الهجومات المتكرّرة) (la Guérilla): وتقتضي هذه الإستراتيجية الهجومية مناوشة ومضايقة القائد بضربات هجومية صغيرة محدّدة ومتقطعة (متناوبة)، بهدف إثارته وزعزعة استقراره وإشغاله بنفسه. وعموماً تتوافق هذه الإستراتيجية مع إمكانيات المؤسسات الصغيرة والقليلة رأس المال.

ومن الوسائل المستخدمة في إستراتيجية حرب العصابات: حرب أسعار إنتقائية، ضربات إرتقائية، عمليات فدائية، مزايدات إشهارية.[3]

وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية بواسطة المؤسسات المتحدية الصغيرة ضد المؤسسات الكبيرة إذ تستطيع في ضوء إمكانياتها المحدودة الإستمرار في الهجوم على نواحي القوة أو الضعف للمؤسسة الكبيرة أو كلاهما معاً.[4]

الفرع الثالث: إستراتيجيات التابع

كل المؤسسات التي في وضعية "الدوفان" ولا تختار هجوم القائد، بعد أن شخّصت قواها وإمكانيات وطاقة ردود فعل القائد، وترضى بوضعية ثانوية بعده من أجل تعزيز وتوطيد مكانتها في السوق، تعتبر "مؤسسة تابعة" (Suiveur).[5] فاقتناع ورضا المؤسسة بوضعيتها المكتسبة يجعلها "مؤسسة تابعة". أيْ أنّ هذه الأخيرة هي التي تخضع أو تستسلم أو تقبل بمكانتها ووضعيتها الثانوية

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 125.

(4)- المرجع نفسه، ص. 126.

(1)- **voir:** - Ibid, P. 392.
- Samir Ammar, Op.cit, P. 114.

(2)- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P 392.

(3)- Ibid, P. 392.

(5)- Ibid, P.393.

وراء القائد الوحيد.[1] وتسعى إلى عدم الدخول في حروب منافسة معه، ولكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.[2]

فـ"إستراتيجية التابع" (la Stratégie de Suiveur) تعني ارتباط المؤسسة التابعة بالمنافسة وبالمكوّنات المختلفة للسوق؛ أي أن تطبق هذه المؤسسة ما يطبقه الآخرون في كل ما يتعلّق بالسعر والترويج، مع الإنتباه دون الهجوم. وغالباً ما تستعمل هذه الإستراتيجية عند تشبّع السوق أو عندما يكون القائد قوياً بحيث لا تفكّر أي مؤسسة بمسّه. قد يظهر أنّ هذه الإستراتيجية سلبية إلى حدّ ما، ولكنّها تسمح – أحياناً - بإقامة وتثبيت علاقات جدّ متميّزة بين القائد والمتحدي، قد تصل إلى حدّ التحالف لتوحيد قواهما وبالتالي إمكانياتهما لغزو أسواق جديدة، وإطلاق منتوجات جديدة...إلخ. ومثال ذلك أنّ شركتا (IBM) و(APPLE) من كبريات الشركات في ميدان الإعلام الآلي، اللتان صنعتا حاسباً آلياً يُشغّل برامج كلا الشركتين.[3]

لقد كتب "لوفيت" (Théodore Levitt) – منذ أكثر من 30 سنة - مقالاً تحت عنوان "التقليد الابتكاري" (l'Imitation Innovatrice). يبيّن فيه أن إستراتيجية التقليد قد تكون مربحة بنفس ربحية استراتيجية الابتكار والتجديد، فالمؤسسة صاحبة الابتكار ستتحمّل وحدها مصاريف هذا الابتكار وتوزيعه وإشهاره، أما المؤسسات المقلّدة للابتكار ستحقق أرباحاً مرتفعة نظراً لعدم تحملها لأيّ مصاريف في البحث والتطوير. ومع هذا لا يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة التابعة لا تحتاج إلى تصميم إستراتيجيات، لأن عليها –دائماً- الاستجابة والتكفل بالإخلاص لزبائنها، خاصة بالعناصر التي لا يستعملها أو المختلفة عن تلك التي يركزعليها القائد (المواقع، الخدمات، العلاقات الانسانية...إلخ).[4]

فالإتباع لا يعني بقاء المؤسسة ساكنة تنتظر الجديد من الأحداث، إنما يعني اليقظة على مستجدات البحوث التجارية، والمعرفة الجيدة بإستراتيجية القائد، والمراقبة الحذرة لكل العوامل المتحكم فيها (تكاليف الإنتاج والتموين، الاستثمارات التجارية...) فالتجديدات تحتّم على المؤسسة التابعة اتخاذ قراراتها في ظل تصوّر معيّن لإستراتيجية الردّ دون أن تعني هجوماً مضاداً على القائد؛ فنجاح المؤسسة التابعة يعتمد على قدرتها على تعزيز مكانتها ووضعيتها التنافسية في قطاع سوقي معيّن، مع متابعة البحوث والإهتمام بمردوديتها. من الأشكال المذمومة (والمعاقب عليها) لـ"إستراتيجية التابع" شكل "النسخة المقلّدة" (Contrefaçon)، لأنها تؤدي إلى تشويش واضطراب الشروط العادية لعمل السوق، وإحداث غموض في التفريق بين "المنتوج الأصلي" ونسخته.[5]

([1])-J. Lendrevie & D. Lindon, Op.cit, P. 521.

([2])- المرجع نفسه، ص.126.

([3])- Samir Ammar, Op.cit, P. 115.

([4])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 393& P. 395.

([5])- Ibid, P. 395.

إن المؤسسات التابعة الأحسن أداءاً تتبنّى واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية أدناه، بعد التحليل الجيد للسوق والمعرفة الدقيقة بإستراتيجية القائد فضلاً عن مراقبة العوامل المتحكم فيها (تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج...إلخ):[1]

- فاعلية (أو مقدرة) تسويقية قوية مربوطة بطاقة استثمار كثيف في الترويج والتوزيع.
- نوعية منتوج معدّلة بالنسبة للقائد.
- سعر منخفض.
- وضعية مختلفة من أجل سعر قابل للمقارنة.
- إستراتيجية مشكاة تقوم على أساسالتطابق مع قطاع سوقي متميّز.
- زيادة في تشكيلة المنتجات بعرض متنوّع وأسعار مرتفعة.

وعموما يمكن للمؤسسة التابعة الإختيار من بين ثلاث إستراتيجيات:[2]

أولا: إستراتيجية التبعية الكاملة: وذلك بإتجاه المؤسسة التابعة إلى تقليد المؤسسة الرائدة في كل ما تقوم به فإذا ما قامت المؤسسة الرائدة مثلاً بتغيير غلاف المنتوج قامت المؤسسة التابعة بنفس العمل، أو تغيير السعر بتخفيضه بنسبة معينة تقوم المؤسسة التابعة بنفس الشيء، وطالما أنه لا ينتج عن ذلك مضايقة للمؤسسة الرائدة فلن يكون هناك مخاطر الصدام معها.

ثانيا: إستراتيجية التبعية على بعد: وذلك بتقليد وإتباع المؤسسة الرائدة في المجالات الرئيسية فقط مثل الإبتكار والأسعار وسياسات التوزيع. ولا تعترض المؤسسة الرائدة على هذه التبعية لما ينتج عنها تأثير محدود على أسواقها.

ثالثا: إستراتيجية التبعية الإنتقائية: وذلك بإتباع المؤسسة التابعة وتقليدها للمؤسسة الرائدة في بعض الأمور التي تقرّرها هي وفقاً لظروفها ومصلحتها الخاصة إذا ما وجدت أن ذلك سيعود عليها بالمزايا.

وليست التبعية مثل أن تكون المؤسسة سلبية، أو نسخة طبق الأصل من القائد. فيجب أن يعرف تابع السوق كيف يحتفظ بالعملاء الحاليين، ويكسب حصة عادلة من عملاء جدد. ويجب أن يجد التوازن الصحيح بين المتابعة بقرب كافي لكسب العملاء من قائد السوق لكن مع متابعة على بعد مسافة كافية لتجنب الإنتقام. ويحاول كل تابع أن يحضر مميزات مميزة لسوق هدفه-الموقع، والخدمة، والتمويل. وعادة يكون التابع هدفاً رئيسياً لهجوم المتحدّين. لذلك يجب أن يحافظ تابع السوق على تكاليف تصنيعه منخفضة، وجودة وخدمات منتوجه مرتفعة. كما يجب أن يدخل أسواقاً جديدة عندما تفتح أمامه.[3]

([1])-PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme ed, Op.cit, P. 416.

([2])- المرجع نفسه، ص. 127.

([3])- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، (الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م)، ص. 994.

الفرع الرابع: إستراتيجيات المتخصص

المؤسسة المتخصصة هي مؤسسة صغيرة تعمل في أسواق محدودة بعيدة عن المنافسة وتخدم هذه الأسواق بكفاءة نتيجة الحصول على مزايا التخصص.[1]

وتتضمّن **"إستراتيجيات المتخصّص" (les Stratégies du Spécialiste)** أو **"إستراتيجيات المِشْكَاة" أو "إستراتيجيات الكَوَّة" (les Stratégies de Niche)**[2] استعمال خبرة المؤسسة في الميادين البشرية والتكنولوجية، لرصد أو حجز ميدان أعمال أو نشاط معيّن لإستبعاد الضغوط غير المحتملة من المنافسين. فالميدان العلمي عموماً ومخابر الأبحاث أو الصيدلة خصوصاً يستطيع تبنّي هذه الإستراتيجية مثل إكتشاف دواء جديد قد يبقى ظاهرة فريدة مدة طويلة، وكذلك الحال بالنسبة لبرامج الإعلام الآلي المتميّزة، والخطر الوحيد هو التعمق في التخصص الذي قد يقود إلى تخفيض حقل عملها وبالتالي حيازة حصص سوقية ضعيفة.[3]

توجد المؤسسات المتخصصة في أغلبية قطاعات المؤسسات التي لا يهمها إلاّ حصة ضئيلة من السوق، ولذلك تكثف جهودها من أجل اكتشاف "فتحة أو كَوَّة أو مِشْكَاة (سوقية)" (Créneau) تتخصص لها وتبذل كل أنشطتها فيها دون ردّ كبرى المؤسسات عليها، ولذلك نجد المؤسسات الصغيرة تهتم بهذا النوع من الإستراتيجيات التي تُدعى بـ"إستراتيجيات المتخصص". وحتى تكون هذه "الفتحة السوقية" أو "الكَوَّة السوقية" أو "المِشْكَاة السوقية" (Niche) ذات مردودية ودائمة، فإنّها في الحالة المثلى، لابدّ أن تتوفر فيها الخصائص التالية:[4]

- أن تكون ذات حجم كاف.
- أن تكون طاقة نموها معتبرة.
- أن تتماشى مع المؤهلات المختلفة للمؤسسة.
- أن تكون مجهولة أو متروكة من قبل المنافسة.
- أن تكون قابلة للدفاع عنها في حالة الهجوم عليها.

إن الفكرة المركزية لسياسة "الفتحة أو الكَوَّة أو المِشْكَاة السوقية" هي التخصص، ولذلك على المؤسسة أن تحدّد معياراً لتركيز أنشطتها على السوق، العملاء، المنتوج، أو العناصر الأخرى للمزيج التسويقي. هناك عدّة محاور للبحث عن الفتحة أو الكَوَّة أو المِشْكَاة السوقية مثل: السوق

([1])- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 128.

([2])- لقد وجدنا أن "كوتلر" و "ديبوا" استعملوا في الطبعة 9 لكتابهما مصطلح (les Stratégies du Spécialiste) وهو الذي يترجم بـ"إستراتيجيات المتخصص"، أما في الطبعة 12 لكتابهما (مع وجود كاتبين آخرين هما "كيلر و مانصو") فقد وجدنا مصطلح (les Stratégies de Niche) وبالإنجليزية (Market Nicher Strategies) وقد ترجمها "سرور علي إبراهيم سرور" في كتابه المترجم عن ""كوتلر" و "أرمسترونغ" **"أساسيات التسويق"** الكتاب الثاني، ص994، بـ**"إستراتيجيات من يدخل في كوة في السوق"**، يعني أنه ترجم (Niche) بـ"الكوّة"، والكَوُّ والكَوَّةُ: الخَرْق في الحائط والثَّقْب في البيت ونحوه، وتَكَوَّى الرجل: دخل في موضع ضَيِّق فتقبض فيه. وقد ترجمناها إلى "إستراتيجية المشكاة" باعتبار أن المشكاة هي "الكوة غير النافذة"، وهو المعنى المقصود بالضبط من هذه الإستراتيجية. علماً أنّ هذا المصطلح (Niche) التي ترجمناها بـ"المشكاة" يقارب معناه - في اللغة الفرنسية - معنى مصطلح (Créneau) الذي ترجمناه بكلمة "فتحة"، إلاّ أنه في اللغة العربية هناك فرقاً يتمثل في كون المشكاة غير نافذة بينما الفتحة (والكوّة أيضا) قد تكون نافذة وقد تكون غير نافذة.

و(Niche) كلمة ذات أصول فرنسية، من ضمن معانيها الكثيرة في اللغة الإنجليزية: **المكان الأمثل للشيء أن يوضع فيه،** وتعني كذلك **الشخص الأمثل في المكان المناسب له،** وأصبحت الآن تعني **السوق المتخصّص،** خاصة في مجال التجارة. راجع: رؤوف شبايك، **التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق مع باقة كبيرة من قصص النجاح التسويقية،** مارس 2009م، من موقع "شبكة أبونواف" (www.abunawaf.com)، ص. 51.

([3])- Samir Ammar, Op.cit, P. 115.

([4])- **voir:** - PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, P. 395.

- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme ed, Op.cit, P. 418.

المستعمل، طريقة الإنتاج والتوزيع، حجم الشراء، طبيعة العملاء ومواقعهم، المنتوج أو تشكيلة المنتجات، نموذج المنتوج، طبيعة أوامر الشراء (الطلبيات)، علاقة الجودة/السعر، الخدمة.[1]

إن لإستراتيجية الفتحة أو الكَوَّة أو المِشْكاة السوقية خطر نضوب معينها ومنبعها (s’Assécher)، كما يمكن أن تنمو إلى النقطة التي تجذب المنافسين الكبار. ولذلك فإنه من المفضّل استخدام "إستراتيجية الفتحات أو الكُوَى أو السوقية المتعددة" (Créneau Multiples/Multiple Niching) بدل "إستراتيجية الفتحة السوقية أو الكَوَّة أو المِشْكاة الوحيدة" (Créneau Unique). فبتطوير فتحتين أو كوتين أو مشكاتين، أو أكثر، تزيد المؤسسة من فرص بقائها على قيد الحياة، وحتى بعض المؤسسات الكبيرة تفضل إستراتيجية الفتحات أو الكُوَى أو السوقية المتعددة لخدمة السوق كله.[2]

ولقد حلّل كل من "كوبر" و "وو" (Carolyn Woo & Arnold Cooper) إستراتيجيات الفتحة السوقية الأكثر فعالية، واستنتجا بأن:[3]

- تصادُف نجاحات عديدة بالأسواق المستقرة أو ذات النمو الضعيف.
- المؤسسات الناجحة هي التي تتخصص، دون القيام بكل شيء.
- أن الإستراتيجيات المشهورة هي تلك الخاصة بالعلاقة الجيدة للجودة/السعر.
- أن هذه الإستراتيجيات ذات تكاليف إنتاج منخفضة نظراً للتشكيلة المحدودة ونفقاتها القليلة في البحث والتطوير...إلخ.

ومن جهة أخرى فإنه مادامت أسواق المؤسسة المتخصصة الصغيرة محدودة، والتي غالباً ما يكون حجمها مناسباً لإمكانياتها، تستطيع المؤسسة المتخصصة الحصول على مكان مناسب في السوق عن طريق أي من الإستراتيجيات التالية أدناه:[4]

أولا: إستراتيجية التخصص في نشاط محدود: مثال ذلك مركز متخصص في بحوث الإعلان، وتخصص شركة المحاماة في أسواق القانون الجنائي أو المدني أو الأعمال.

ثانيا: إستراتيجية التخصص في نوعية معينة من العملاء:بأن يتم التركيز على عميل محدد (Specific Customer) واحد أو قلة منهم، وبيع المخرجات كلها لمؤسسة واحدة، وذلك مثل تركيز التعامل مع متاجر التجزئة صغيرة الحجم.

ثالثا: إستراتيجية التركيز على منطقة جغرافية: بأن يتم التخصص في سوق جغرافي (Geographic Market)، والبيع في منطقة معينة فقط.

([1])- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme ed, Op.cit, PP. 396-397.

([2])- **طالع كل من:** - فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 998

- Ibid, P. 396.

([3])- Ibid, P. 396.

([4])- **طالع كل من:** - هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص.128.

- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 998.

رابعا: إستراتيجية التركيز على سلعة واحدة أو خط منتجات واحد:كتركيز شركة "لوجيتيك" (Logitech) على وحدات التداخل البشري (الفأرة، المتحكمات في الألعاب، لوحات المفاتيح، كاميرات الفيديو للحاسبات الشخصية،...إلخ)

خامسا: إستراتيجية التخصص في تقديم منتوج ما بجودة عالية وسعر مرتفع: أي العمل على الجودة-السعر (Quality-Price) على الطرف المنخفض، أو المرتفع في السوق. مثال ذلك تتخصص "هيوليت باكارد" (hp) في الطرف مرتفع الجودة، ومرتفع السعر لسوق الآلات الحاسبة اليدوية.

الفرع الخامس: اتجاهات المؤسسات نحو التركيز على العميل و/أو المنافس

سواء كانت المؤسسة قائدة للسوق أو متحدّية أو تابعة أو متخصصة، يجب أن تراقب المؤسسة منافسيها مراقبة دقيقة، وتجد إستراتيجية التسويق التنافسية التي تحدّد موقعها الأكثر فعالية. كما يجب أن تكيّف إستراتيجياتها بصفة مستمرة لتتناسب مع البيئة التنافسية سريعة التغيير. ولكن السؤال المطروح هو: هل على المؤسسة أن تنفق وقتاً وجهداً طويلين جداً في متابعة المنافسين؟ أم عليها إنفاق ذلك الوقت والجهد في بناء علاقات مع العملاء؟ أم عليها ذلك لتحقيق التوازن في التركيز على العملاء والمنافسين؟

للإجابة على هذه الأسئلة، نجد أن المؤسسات تختلف بإختلاف اتجاهها في التركيز على العملاء و/أو المنافسين، فهناك ثلاث أنواع من هذه المؤسسات:[1]

أولا: المؤسسة المركّزة على المنافس (Competitor-Centerd Enterprise): وهي تلك التي تقضي معظم وقتها في تتبع حركات المنافسين، وحصص سوقهم، وتحاول أن تجد إستراتيجيات لمواجهتها. ولهذه الطريقة جوانب إيجابية منها أن المؤسسة تطوّر توجهاً محارباً، وتراقب نقاط الضعف في موقعها الذاتي، وتبحث عن نقاط ضعف المنافسين. كما أن لهذه الطريقة جوانب سلبية منها أن تصبح المؤسسة رد فعلية شديدة، وتبني حركاتها الذاتية على حركات المنافسين، دون انتهاجها إستراتيجية علاقات العميل الخاصة بها.

ثانيا: المؤسسة المركّزة على العميل[2] (Customer-Centerd Enterprise): وهي تلك التي تركّز أكثر على تطورات العميل في تصميمها إستراتيجياتها، ولذلك تكون في موقف أفضل في تعريف الفرص الجديدة، وتحديد إستراتيجيات طويلة المدى جيدة، وتسليم قيمة متفوقة لعملائها المستهدفين.

ثالثا: المؤسسة المركّزة على السوق (Market-Centerd Enterprise): وهي تلك التي تراقب كلا من العملاء والمنافسين، فهي توجّه انتباهاً متوازناً لكل من العملاء والمنافسين، في تصميم

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 999-1001.

([2])- ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة التمييز بين المؤسسة التي يقودها العميل والمؤسسة المركزة على العميل. ونحن هنا نتكلم عن المؤسسة المركزة على العميل فقط. **راجع في ذلك:** الفرع الثاني من المطلب الثالث في المبحث الرابع من الفصل الأول، ص. 201.

إستراتيجيات تسويقها. إلا أنها يجب أن تترك المنافسين يراقبوا بصورة مضللة تركيزها على العميل. فهذه المؤسسة هي التي تمارس توجّه السوق الحقيقي.

المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية التسويقية

لقد تصاعدت أهمية التحالفات الإستراتيجية التسويقية، والتي هي عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة لمدة زمنية طولتحقيق أهداف تسويقية. وهناك الكثير من أشكال هذه التحالفات، إلا أن هناك أربعة أشكال هامة وشائعة للتحالف الإستراتيجي التسويقي، هي:[1]

أولا: تحالفات المنتوج أو الخدمة: وهو تحالف بين مؤسسات على التعاون بشأن تقديم منتوج (أو خدمة) جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف. مثل اتفاق شركة "سيمنس" (SIEMENS) مع شركة "فيليبس" (PHILIPS) لتطوير تكنولوجيا جديدة بأشباه المواصلات(Semiconductors).

ثانيا: تحالفات الإمدادات والتموين: تتحالف المؤسسات الذكية مع الموردين والعملاء لتنسيق إمداداتها. فقد أنتجت الكثير من المؤسسات فرق عابرة للوظائف، وعابرة للمؤسسات (Cross-Functional, Cross-Enterprise Teams). مثال ذلك يعمل الكثير من تجار التجزئة الكبار في تعاون وثيق مع الموردين على برامجهم داخل المحل.

وهناك عدد متزايد من المؤسسات الآن تترك جزءاً أو كل إمداداتها لمقدمي الطرف الثالث (Third-Party Logistics «3PL» Provider) مثل "خدمات سلسلة عرض يو بي إس" (UPS Supply Chain Services)، أو "نظم رايدر" (Ryder Systems)، أو "إمدادات فيداكس" (FedEx Logistics)، أو "خدمات إمدادات رودواي" (Roadway Logistics Services)، أو "إمدادات إموري العالمية" (Emory Global Logistics). تؤدي مثل هذه الشركات الإمدادات المتكاملة هذه أيا من أو كل الوظائف اللازمة لتوصيل منتوج عميلهم إلى السوق. ومثال ذلك تقدم وحدة "خدمات سلسلة عرض يو بي إس" (UPS's Supply Chain Services) للعملاء مدى واسع من خدمات الإمدادات، من مراقبة المخزون والتخزين وإدارة النقل إلى خدمة العميل، وتلبيتها.

ثالثا: التحالفات التوزيعية: ويتمثل هذا التحالف في ما يسمى بنظام التسويق أو التوزيع الأفقي (Horizontal Marketing Systems)[2] والذي هو إشتراك مؤسسات على نفس مستوى قناة التوزيع في متابعة الفرص التسويقية، مثل ذلك تضع "ماكدونالدز" صيغها السريعة من مطاعمها في محلات "وال مارت" (Wal-Mart)، تستفيد "ماكدونالدز" من المرور الثقيل على محلات "وال مارت"، بينما تحافظ "وال مارت" على العملاء الجائعين لتناول طعامهم لديها بدلاً من الخروج إلى مكان آخر.

([1])- **راجع كل:**- المرجع نفسه، ص ص.693-694. و ص ص. 722-723. و ص. 726.
- غول فرحات، **"التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس فى القرن الواحد والعشرين"**، المرجع السابق، ص. 49. وص. 54.
- فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين**، ط1، (القاهرة- مصر:إيتراك للنشر والتوزيع، 1999م)، ص. 24.
- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme ed, Op.cit, P. 66.

([2])- راجع مفهوم نظام التسويق الأفقي في النقطة 2 من أولا في الفرع الثالث من المطلب الخامس الآتي في هذا المبحث الثالث، ص. 576.

ومثل تحالف كل من شركة "كاتربيلر" الأمريكية وشركة "ميتسوبيشي" اليابانية في اليابان يسمح لكلا الشركتين استخدام نفس شبكة التوزيع في الشرق الأقصى، كما يمكن لشركة "كاتربيلر" الأمريكية بمقتضى الإتفاق إمداد السوق الأسترالي رأساً من اليابان والتوفير بذلك في تكلفة النقل.

رابعا: التحالفات الترويجية: ويهدف هذا التحالف لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات المتحالفة ولمنتجاتهما. ومثال ذلك القيام بإعلانات مشتركة، والتكامل بين خبراتها الترويجية، والتنسيق بين البرامج الترويجية.

المطلب الرابع: إستراتيجيات المزيج التسويقي

المزيج التسويقي يعني الأدوات والوسائل التي تستخدم لأداء وظائف التسويق، لذا فبعد معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين فإن الشركات لابدّ أن تطوّر المنتجات التي تشبع هذه الرغبات، وهذا ما يعرف بـ"إستراتيجية المنتوج"، وبدون شك فإنه لابدّ من "إستراتيجية تسعير" هذه المنتجات، كما أنه من الضروري توفير المنتجات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وهذا ما يعرف بـ"إستراتيجية التوزيع"، ويبقى الآن الموضوع الخاص بإعلام وإخبار المستهلكين عن المنتجات، لذا فإنه من المُهم معرفة أنواع وأشكال الإتصال وخاصة الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات، وهذا ما يُعرف بـ"إستراتيجية الترويج".

الفرع الأول: إستراتيجية المنتوج

الدور الأساسي الذي يلعبه "المنتوج" في إدارة التسويق يجعله من الموضوعات المُهمّة، فالسلبيات الناتجة عن سوء إدارة المنتوج لا يمكن معالجتها بكفاءة الإدارة في النواحي التسويقية الأخرى. ومن أجل هذا لابدّ من فهم ماهية المنتوج، لأنّ عدم الفهم الصحيح لطبيعة المنتوج هو أساس كل لُبْس أو سوء فهم متعلّق بإدارة المنتوج. ولذلك على إدارة التسويق أن تنظر إلى المنتجات التي تبيعها المؤسسة إلى العملاء والمستهلكين، بوصفها حلاً وعلاجاً لمشكلاتهم واحتياجاتهم، وبوصفها أداة مساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة. والطريقة المثلى لتحديد مكوّنات المنتوج تتم عن طريق معرفة ما يريد العملاء شراءه، فمثلاً، نجد أن الكاتب الشهير "ثيودور لوفيت" في مجال الإدارة قد أوضح أن العميل عندما يشتري مثقاباً بمقياس ربع بوصة فإن رغبته الفعلية هي عمل ثقب بمقاس ربع بوصة، وبعبارة أخرى، فإن المثقاب هو وسيلة لتحقيق ما يرغب العميل شراءه في النهاية. ولذلك فإن النقطة التي تسترعي الانتباه في هذا الموضوع هو أن أيّ مؤسسة يجب أن تصنع منتجاتها على أساس **"تحليل المنافع التي يجنيها المستهلك من شراء تلك المنتجات"**، وليس على أساس التكوين الفيزيائي للمنتوج فقط، وأيّ مؤسسة تفشل في تكوين هذه الرؤية مهدّدة بفقدان موقعها التنافسي في السوق.(1)

(1)- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، (الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م)، ص ص. 123-124.

وعليه فإن من أهم مسؤوليات إدارة التسويق إعداد استراتيجية للمنتوج تكون قابلة للتطبيق، لِمَا لها من آثار بعيدة المدى على أرباح المؤسسة. ولقد سبّبت التغيرات السريعة – في التكنولوجيا، وفي طبيعة الطلب – في زيادة الاهتمام بإستراتيجية المنتوج أكثر من أي عنصر آخر في المزيج التسويقي. وتتأثر أغلب القرارات التي تتخذها الإدارة – تطبيقاً لإستراتيجيتها - بما تتخذه من قرارات تتعلق بالمنتوج. لذلك يقال إن إستراتيجية المنتوج هي قلب الخطة التسويقية.[1]

ويتضمن مفهوم المنتوج الخصائص المتعلقة بتكوينه المادي، التغليف، التمييز، التبيين، والخدمة والضمان حيث:

أولا: إستراتيجية تطوير المنتوج: هناك بعض المحدّدات الأساسية في إستراتيجية المنتوج وهي: هيكل الصناعة وموارد المؤسسات التي تعمل في الصناعة والتي تشكّل الصناعة ككل. ولكي نعدّ إستراتيجية سليمة لابدّ وأن نعلم ما هي الموارد المطلوبة لمقابلة حاجات السوق. وعند دراسة السلع الأخرى المنافسة في السوق لابدّ من دراسة مزاياها وعيوبها ثم الربط بين نتائج الدراسة وبين نصيب السلعة في السوق خلال سنوات سابقة. ويلاحظ أيضاً أن مفهوم "دورة حياة المنتوج" يعتبر تشخيصاً قيمّاً لإستراتيجية المنتوج.[2]

كما أنه عندما تقدم إلى الإدارة بعض الأفكار الجديدة عن إمكانية تقديم وإنتاج منتوج جديد، أو إدخال تغييرات على المنتجات القديمة، لابدّ من استعراض تلك الأفكار على ضوء الإمكانيات المتوفرة. ويتضمن تطوير السلعة القديمة الآتي: تحديد خصائص المنتوج، تحديد التصميم الهندسي وإعداد النموذج. كما يتضمن اختيار المنتوج إحضار جميع مكونات المنتوج الجديد واختياره على ضوء مدى قبوله من جانب المستهلك. وتدفع اختيارات التسويق بهذه العملية خطوة إلى الأمام إذ تعني شراء المنتوج واستعماله في الظروف الطبيعية. وإذا مرّت هذه الخطوات بنجاح سننتقل إلى مرحلة جديدة تتضمن إنتاج المنتوج الجديد وتقديمه إلى الأسواق ثم القيام بجميع الأنشطة التسويقية المطلوبة وأخيراً يجب أن يُرشد خلال دورة حياته.[3]

وما يهمنا هنا هو أنه عندما تتغير البيئة التسويقية، يجب أن يتطور المنتوج لكي يتقابل مع هذه التغييرات البيئية وخاصة عندما يصل المنتوج إلى مرحلة النضوج. ويمكن تطوير المنتجات بتغيير النوع ذاته أو تغيير المزيج التسويقي. ويمكن عن طريق تطوير المنتوج أنه لابدّ من إضافة خصائص جديدة لم تكن موجودة في التصميم القديم. وينقسم تطوير المنتوج إلى الأقسام الأربعة الآتية:[4]

1- تغييرات وظيفية:لجعل المنتوج أكثر إستجابة مع حاجات المستهلكين .

2- تغييرات في الجودة: ويتم هذا عن طريق تغيير المواد الخام الداخلية في الصنع أو تغيير طريقة الأداء.

---

(1)- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م)، ص. 315.
(2)- المرجع نفسه، ص. 329.
(3)- المرجع نفسه، ص. 331.
(4)- المرجع نفسه، ص ص. 337-338.

3- تغييرات في الشكل: أخذ شكل المنتوج والموضة اهتماماً أكبر في السنوات الأخيرة، لذلك أصبح التغيير في الشكل أو المظهر من الطرق المستخدم في إحداث تغييرات في المنتوج، وصناعة السيارات هو المثال التقليدي عن إدخال التحسينات والتغييرات سواء في الهيكل أو الشكل، ولقد انتشرت عدوى هذا التغيير من صناعة السيارات إلى أبسط السلع الاستهلاكية مثل الساعات.

4- تغييرات اجتماعية: تحدث التغييرات في المنتوج بقصد تحقيق الأمان والسلامة، زيادة في درجة الاستجابة. مثل استخدام حزام السيارة للوقاية من الحوادث.

5- وقد يأتي **تطوير المنتوج مطبقاً للأنواع الأربعة السابقة دفعةً واحدةً**، والهدف من ذلك هو ضمان تأثير التغيير في المستهلك.

ثانيا: إستراتيجية التمييز: من الواضح أننا نتكلم هنا عن شيء أبعد من المكوّنات المادية أو الفيزيائية للمنتوج، فنحن نتكلم عن العلاقة مع العملاء. تلك العلاقة المرتبطة باسم المؤسسة كشركة (IBM) أو بالاسم التجاري للمنتوج نفسه كمشروب (PEPSI COLA) ...، وحتى عندما تقوم مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى، فمن الواضح أن هدف الشراء ليس تملّك الأصول الملموسة التي تظهر في دفاتر الحسابات كالمصانع والسيارات وغيرها، بل إن الهدف هو الإسم التجاري للمؤسسة المراد تملّكها، لأن المصنع نفسه لا يحقق الأرباح، فالأرباح تتحقق من العلاقة مع العملاء وهذه العلاقة تتم المحافظة عليها وتنميتها بواسطة الإسم التجاري للمؤسسة ومنتجاتها.[1]

وفي حقيقة الأمر عندما يُهمل الاهتمام بالإسم التجاري للمنتوج يبدأ ما يعرف بـ**"انحسار السلعة"**، ويقصد بالإنحسار هنا هو اتجاه السلعة والمنتوج لأَنْ يصبح سلعة غير مميزة عن السلع الأخرى وهذا راجع لصعوبة معرفة المستهلكين للاختلافات في الخصائص الفيزيائية أو المادية للمنتجات بسبب سهولة المحاكاة بين المنتجات، ويعتمد قرار المستهلكين بشراء مثل هذه النوعية من المنتجات إلى حد كبير على سعرها.[2]

وتظهر مشكلة التمييز أمام المؤسسة التي تنتج أنواعاً متعددةً من السلعة، والسؤال الذي يقابلها هو: هل يجب أن تعطي جميع المنتجات في خط الإنتاج نفس العلامة أو تقوم ببيع كل نوع أو تشكيلة من خط المنتجات تحت اسم أو علامة خاصة به منفصلة عن العلامات الأخرى؟ بوجه عام يمكن القول إن ثمة استراتيجيات أربعة لتمييز السلعة تُؤخذ بالاعتبار عند تحديد إستراتيجية التمييز، وهي:[3]

1- استخدام علامات مختلفة بالنسبة للمنتجات المختلفة (Individual Brand Name): وتعمل هذه الإستراتيجية على ألاّ تؤثر السلع الرديئة الصنف أو المنخفضة الجودة على الأصناف الجيدة من المنتجات، ومعنى ذلك أن المؤسسة تعطي علامة مميزة بالنسبة للمنتجات المرتفعة الجودة وعلامة أخرى بالنسبة للسلع المنخفضة الجودة.

(1)- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، المرجع السابق، ص. 127.
(2)- المرجع نفسه، ص. 127.
(3)- محمد سعيد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص ص. 344-347.

2- استخدام علامة واحدة للسلع التي من طبيعة أو جودة واحدة (Blanket Family Name): وهي تقابل إستراتيجية بيع المنتجات المختلفة ومن جودة واحدة تحت علامة واحدة. وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أن الإعلانات والجهود الترويجية للمبيعات الموجهة إلى أيّ نوع من خط المنتجات سوف يساعد على ترويج المبيعات من كافة الأنواع الأخرى، وتعتبر هذه الطريقة شائعة الاستعمال.

3- استخدام علامات مختلفة بالنسبة للمنتجات المختلفة حتى ولو كانت من جودة واحدة(Separate Family Names): وتعتبر مكلّفة إذ أنه يلزم الإعلان عن كل سلعة وترويجها بطريقة مستقلة عن بقية السلع.

4- استخدام نفس العلامة حتى بالنسبة للسلع التي تختلف درجة جودتها(Individual Product Names): وهذه من الاستراتيجيات التي يجب الابتعاد عنها بقدر المستطاع وخاصة عندما تكون هذه السلع متماثلة في المظهر والشكل بحيث لا يستطيع المستهلك أن يفرق بين الجودة المرتفعة والجودة المنخفضة للمنتجات.

ثالثا: إستراتيجية التغليف: من أهم المشاكل التي يتضمنها إعداد المنتوج وتخطيطه هو موضوع تغليف المنتوج وتصميمه بطريقة تساعد على زيادة حجم المبيعات. ويتعرض غلاف المنتوج إلى تعديلات مستمرة حتى أن المنتوج ذاته يصبح قديم العهد إذا كان الغلاف لا يتمشى مع آخر اتجاهات تصميم الغلاف.[1] فقد جرت تطوّرات كبيرة في التغليف حتى أن أحد الكُتّاب (Harry Simmons) يطلق عليها "ثورة التغليف".[2]

وعند تصميم الغلاف يجب مراعاة ناحيتين هما:[3]

- ناحية المنفعة التي تظهر في احتواء السلعة بالشكل الذي يعمل على المحافظة عليها وتسهيل استعمالها ونقلها ومناولتها وكذلك في العمل على تخفيض تكلفة التغليف.

- ناحية الترويج بإخراج الغلاف بالشكل وبالألوان والرسوم التي تجذب المستهلك وتثير اهتمامه بالسلعة ورغبته في الشراء.

وعليه يجب إيجاد التوازن بين عامل المنفعة وعامل الترويج في تصميم الغلاف، ولهذا يجب القيام بالبحوث المستمرة على الأغلفة للتعرّف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها وإدخال التعديلات عليها لزيادة التأثير على المستهلك.

أما عن برامج التغليف فإنها تنطوي على ثلاث عمليات أساسية هي:[1]

* إعادة تصميم غلاف لسلعة موجودة أو إعادة تصميم خط من الأغلفة.

* تصميم غلاف لسلعة جديدة.

---

(1)- المرجع نفسه، ص. 357.

(2)- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، (الإسكندرية-مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م)، ص. 244.

(3)- المرجع نفسه، ص ص. 245-246.

(1)- المرجع نفسه، ص. 246.

* تصميم غلاف لسلعة قائمة لم تكن مغلّفة من قبل.

رابعا: إستراتيجية التبيين: من الضروري وضع جميع البيانات التي يَهُمُ المستهلك الإحاطة بها عن المنتوج وطريقة صنعه واستعماله والمصدر الذي أنتجه. وقد توضع هذه البيانات على الغلاف، كما قد تُثَبَّت هذه البيانات على ورقة منفصلة توضع مع السلعة داخل الغلاف. ومن الواضح أن البيانات الهامة تتيح للمشتري اتخاذ قرار الشراء. وهذا يعني الاهتمام بإثبات جميع البيانات الضرورية على الغلاف.[1]

ومن المشاكل التي تواجه المؤسسة (أو الموزِّع) في إثبات البيانات عن السلعة:[2]

* تحديد العوامل التي على أساسها يمكن تقييم السلعة والحكم على درجة جودتها.

* ضرورة الالتزام بالتشريعات الحكومية التي تحتِّم بالنسبة لبعض السلع (كالأدوية) ضرورة وضع بيانات معيّنة عليها، بينما بالنسبة للبعض الآخر يكون للمؤسسة (أو الموزِّع) حرية وضع بيانات عن السلعة.

* تحديد الأسلوب الذي تصاغ به هذه البيانات حتى تكون ذات معنى للمستهلك.

* تحديد كمية البيانات التي يكون من المناسب وصفها على الغلاف دون أن تسبّب ارتباكاً للمستهلك أو تأخيراً في تداول السلعة. ويمكن القول إن البيانات الأساسية التي يجب الاهتمام بإظهارها عن السلع حسب طبيعتها تتناول النواحي الآتية:

- المواد التي يمكن للسلعة أن تؤديها.
- المواد التي تتكوّن السلعة منها.
- الطريقة التي صُنعت السلعة بها ومواصفاتها من حيث الحجم أو الوزن أو العدد أو المقاس.
- طريقة المحافظة على السلعة والعناية بها.
- توصيات ونصائح خاصة من المنتِج أو الموزِّع عن بعض الاستعمالات أو الأغراض التي يمتون للسلعة أن تؤديها.
- إسم المنتج أو الموزِّع وعنوانه.

خامسا: إستراتيجية الضمان والخدمة:

1- إستراتيجية الضمان: تعني الضمانات، التي يقدّمها المنتجون، مسؤولياتهم عن العيوب التي قد تظهر في بعض الوحدات المباعة. وتحدّد الضمانات الممنوحة الإلتزامات التي يقطعها المنتِج أو البائع على نفسه إذا اكْتُشِفَت هذه العيوب في السلعة. وهناك بعض التوصيات التي نستطيع أن نفيد منها عند إعطاء بعض الضمانات:[1]

- يجب أن يغطي الضمان فترة زمنية معينة يمكن خلالها الكشف عن بعض العيوب في السلعة.

([1])- المرجع نفسه، ص. 250.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 251-252.

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 363-364.

- يستفيد من الضمان من يملك السلعة حتى ولو انتقلت الملكية من شخص لآخر.

- يجب أن تقدَّم الضمانات بصيغة واضحة محدّدة ومكتوبة ولا تحتمل التأويل.

- ضرورة مراجعة سياسة الضمان بين وقت وآخر، حتى نستبعد بعض القيود الموضوعة التي تحدّ من الخدمة المقدمة للمستهلك.

- مراجعة الحوافز المعطاة للتجار والموزِّعين حتى يشتركوا في تقديم الضمانات.

2- إستراتيجية الخدمة: أما عن الخدمة، فإن في ظل المفهوم التسويقي الحديث، لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بعد الانتهاء من عملية البيع بل يتحمّل البائع بعض المسؤوليات حتى يتأكد أن السلعة تحقّق الاشباعات المتوقّعة منها. ويستطيع رجال التسويق الذين يتجاوبون مع إستراتيجية الخدمة أن يعملوا على الآتي:[1]

- تدعيم خدمة التجار والموزِّعين عن طريق تقديم برامج التدريب التي يشترك فيها رجال البيع عند التجار والموزِّعين.

- تنشئ المؤسسة مراكز خدمة تمتلكها لتصلح السلع الاستهلاكية.

- الاعتناء بجودة السلعة فتكون طلبات الخدمة في حدّها الأدنى.

الفرع الثاني: إستراتيجية السعر

يعتبر السعر، من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله إستراتيجياً، من أهمّ القرارات بالمؤسسة وأكثرها حيوية. ويظهر التشابه بين كل من السعر والسلعة في وجودهما في المركز العصبي للمؤسسة.[2]ورغم أن أصل الهدف من السعر هو الحصول على إيرادات أكبر من حجم التكاليف، إلا أن المؤسسات تحاول الإعتماد على إستراتيجيات مختلفة لتحقيق هذا الهدف. ومن أهم الإسترتيجيات المتبعة لتسعير المنتوج والخدمة ثلاث إستراتيجيات هي:

أولا: إستراتيجيات تسعير المنتوج الجديد (New-Product Pricing Strategies):عادة تتغير استراتيجيات التسعير بحسب دورة حياة المنتوج، والتحدي الكبير للتسعير يكون في مرحلة الإنطلاق أو التقديم بشكل خاص، فالمؤسسات تواجه تحدي تحديد الأسعار للمرة الأولى عند تقديم منتوج جديد للأسواق. ويمكن أن تختار بين إستراتيجيتين هما:

1- إستراتيجية تسعير أخذ قشدة السوق (Market-Skimming Pricing): تحدّد الكثير من المؤسسات التي تبتكر منتوجاً جديداً أسعاراً إبتدائية مرتفعة لأخذ عائدات "القشدة" (Skim) طبقة تلو طبقة من السوق. ومثال ذلك شركة "صوني" (Sony) عندما قدمت أول تلفاز مرتفع الوضوح (HDTV) للسوق الياباني سنة 1990م بـ43000 دولار، ثم خفضت بسرعة السعر خلال السنوات

([1])- المرجع نفسه، ص. 364.

([2])- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، (الإسكندرية-مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م)، ص. 363.

اللاحقة لتجذب مشترين جدد، حيث بلغ السعر 2000 دولار، ثم 1000 دولار، واستمر السعر في الإنخفاض. وبهذه الطريقة حصدت "صوني" أكبر عائد من قطاعات السوق المختلفة.[1]

فهذه الإستراتيجية، والتي وتسمى أيضاً بإستراتيجية كشط أو قشط السوق، تقوم بها المؤسسة بتحديد سعر مرتفع للمنتوج للحصول على أقصى ما يمكن من المشترين، ثم تخفيض السعر بالتدريج للوصول إلى القطاعات التسويقية الأكثر مرونة للسعر. وطبقاً لذلك تكون السوق مجزأة إلى قطاعات حسب الدخل ومرونة الطلب والرغبة في الحصول على المنتوج قبل الآخرين.[2] فتستخدم هذه الإستراتيجية للإستفادة من حقيقة أن هنالك بعض المشترين لديهم استعداد عالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة بالحصول على هذا المنتوج، بهدف تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير، ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية.[3]

2- إستراتيجية تسعير إختراق السوق (Market-Penetration Pricing): تحدّد بعض الشركات سعراً إبتدائياً منخفضاً كي تخترق السوق بسرعة وعمق- لجذب عدد كبير من المشترين بسرعة، وكسب حصة سوق كبيرة. ومثال ذلك شركة "دال" (Dell) حين أخذت بتسعير الإختراق من خلال قنوات التوزيع المباشر الأقل تكلفة، وقد ازدهرت مبيعاتها لعدم تمكّن (IBM) و(Apple) ومنافسين آخرين من التوافق مع أسعارها من خلال محلات تجارة التجزئة.[4]

فهذه الإستراتيجية، والتي وتسمى أيضاً بإستراتيجية التمكّن من (أو التغلغل في) السوق، تقوم بتحديد سعر منخفض للمنتوج للوصول إلى قطاعات كبيرة من السوق بسرعة.[5] فالهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل.[6]

ثانيا: إستراتيجيات تسعير خليط المنتوج (Product-Mix Pricing Strategies): عادة تتغير إستراتيجية تحديد سعر المنتوج، عندما يكون جزءاً من خليط منتجات، ففي هذه الحالة تبحث المؤسسة عن تحديد أسعار لتعظيم الأرباح على خليط المنتجات كله. وهناك خمس إستراتيجيات كما يلي أدناه:

1- إستراتيجية تسعير خط المنتوج (Product Line Pricing): عادة ما تطوّر المؤسسات خطوط منتجات بدلاً من منتجات فردية، تحدّد خطوات السعر التي تستخدمها بين المنتجات المختلفة في الخط بناء على إختلافات التكلفة بين المنتجات، وتقويمات العملاء لسماتها المختلفة، وأسعار المنافسين. فمثلاً لا تقدم "صوني" نوعاً واحداً من التلفاز، وإنما تقدم أيضاً عدة خطوط تلفاز، يحتوي كل منها على العديد من النماذج، فتقدم أجهزة تلفاز (Watchman) الملونة المحمولة تبدأ بسعر

---

(1)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 628.
(2)- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 204.
(3)- محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي**، (عمان- الأردن: دار الحامد، 2004م)، ص ص. 221-222.
(4)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 629.
(5)- هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 205.
(6)- محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص. 221.

99.99 دولار، وأجهزة تلفاز (Trinitron) مسحة الشاشة يتراوح سعرها بين 200 و1500 دولار، وأجهزة تلفاز (WEGA) المسطحة في قمة الخط تباع بأكثر من 5000 دولار.[1]

2- إستراتيجية تسعير المنتوج الإختياري (Optional-Product Pricing): تضع الكثير من المؤسسات عروضاً لبيع منتجات إختيارية أو ثانوية مع منتوجها الرئيسي. مثال ذلك يمكن أن يختار مشتري السيارة أن يطلب نوافذ كهربائية ومشغل أقراص مدمجة.[2]

3- إستراتيجية تسعير المنتوج المقيد (Captive-Product Pricing): وتستخدمها المؤسسات التي تنتج منتجات يجب أن تستخدم مع منتوجها الرئيسي، ومن أمثلة المنتجات المقيدة (حبر الطابعات)، وعادة يحدّد منتجو المنتوج الرئيسي (الطابعات) سعره منخفضاً، ويضعوا زيادة أعلى على التوريدات. فمثلاً تحقق (hp) هوامش منخفضة جداً على طابعاتها، لكنها تحقق هوامش مرتفعة جداً على حبر الطابعة، والتوريدات الأخرى.[3]

4- إستراتيجية تسعير المنتوج الثانوي (By-Product Pricing): هناك الكثير من المنتجات الرئيسية التي عادة ما يمكن من إنتاجها إنتاج منتجات ثانوية، يمكن أن تتحول لتكون مربحة أيضاً مثل المنتجات الرئيسية، فتبحث المؤسسات المنتجة لهذه المنتجات الرئيسية عن سوق لهذه المنتجات الثانوية، ويجب أن تقبل أي سعر يغطي أكثر من تكلفة تخزينها وتسليمها، أما إذا لم يكن للمنتجات الثانوية قيمة، وإذا كان التخلص منها مكلّفاً، سيؤثر هذا على تسعير المنتجات الرئيسية. فمثلا تنتج شركة أطعمة (Hershey Foods) أكثر من 10000 طن من قشور حبوب الكاكاو كل سنة كمنتوج ثانوي من عملية إنتاج الحلوى. وبدلاً من التخلص من القشور، تقوم الشركة بتعبئتها في أكياس سعة 28 رطل لكل منها، وبيعها لإستخدامها كطبقة لوقاية جذور النباتات من خلال مصممي المناظر الطبيعية ومراكز البستنة والمنازل والبقالة.[4]

5- إستراتيجية تسعير حزمة المنتوج (Product Bundle Pricing): وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عندما يدمج البائعون عدداً من منتجاتهم ويعرضوها حزمة بسعر منخفض. ومثال ذلك تبيع المنتجعات مجموعات الرحلات التي تشمل تذاكر الطيران والإقامة والوجبات الغذائية والتسلية بأسعار مخفضة.[5]

<u>ثالثا</u>: إستراتيجيات تعديل السعر (Price-Adjustment Strategies): عادة تعدّل المؤسسات أسعارها الأساسية لتأخذ في الحسبان الإختلافات المتنوعة بين العملاء، والمواقف المتغيرة. فالأمر يتطلب ضرورة تعديل السعر باستمرار، حيث هناك كثير من العوامل الداخلية والخارجية التي تتطلب ضرورة تعديل السعر في ظلّ البيئة الديناميكية (رفع مستوى الأرباح، التغيير في هيكل التكلفة، زيادة

([1])- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص.630.
([2])- المرجع نفسه، ص. 631.
([3])- المرجع نفسه، ص ص. 631-632.
([4])- المرجع نفسه، ص. 633.
([5])- المرجع نفسه، ص. 634.

درجة اختراق السوق، المرحلة من دورة حياة السلعة، إستراتيجيات وسياسات المنافسين، المنافسة غير المباشرة، الطلب على السوق... إلخ).[1]

وإذا كان للسعر عناصر محدّدة تكوّن في النهاية السعر الحقيقي (Elements of Real Price) مثل: الخصم (Discount)، الشحن (Freight)، شروط تسديد الثمن فورا أو على دفعات، الضمان (Warranties)، خدمات التركيب، خدمات إضافية،... إلخ) وتعتبر هذه العناصر ومثلها الأساس عند إجراء أي تعديل إستراتيجي على السعر (ولابدّ من ملاحظة أن بعض السلع لا تتضمن جميع هذه العناصر، بل بعضها فقط).[2]

وفيما يلي خمس إسترتيجيات لتعديل السعر، كما يلي أدناه:

1- إستراتيجية تسعير الخصم والحسم (Discounts and Allowance Pricing): تعدّل معظم المؤسسات أسعارها الأساسية في شكل خصومات وحسومات لمكافأة العملاء لإستجابة معينة منهم مثل شراء أحجام كبيرة، الدفع المبكر للفواتير... إلخ وتأخذ . ويمكن أن تأخذ هذه الخصومات والحسومات الأشكال التالية أدناه:[3]

أ- خصم الدفع النقدي (Cash Discount): وهو تخفيض في سعر البيع يمنحه البائع للمشتري بغرض تشجيع السداد النقدي لقيمة المشتريات. فمثلاً يتم تقليل السعر للمشترين الذين يدفعوا قيم فواتيرهم فوراً.

ب- خصم الكمية (Quantity Discount): وهو تخفيض في سعر البيع يمنح للعملاء لتشجيعهم على الشراء بكميات كبيرة. أوهو تقليل السعر للمشترين الذين يشتروا أحجاماً كبيرة.

جـ- الخصم الوظيفي أو التجاري: وهو تخفيض في سعر البيع يمنح للوسطاء نظير قيامهم بالوظائف التسويقية اللازمة لتسويق المنتجات مثل النقل والتخزين وغيره.

د- الخصم الموسمي: وهو تخفيض معين في سعر البيع يمنحه البائع إلى العملاء لتشجيع الشراء في المواسم أو الأوقات التي ينخفض فيها الطلب على المنتجات. مثل لعب الأطفال التي ينخفض الطلب عليها ما بين الأعياد. وهو يسمى أيضاً تسعير الوقت (Time Pricing) أي تغيير السعر طبقاُ للموسم والشهر واليوم وحتى الساعة.

2- إستراتيجية التسعير المجزأ (Segmented Pricing): وتستخدم هذه الإستراتيجية للبيع بسعرين أو أكثر لإحتواء العملاء المختلفين، أو أشكال المنتوج، أو المواقع، أو الأوقات. ويسميها البعض "إدارة العائد" (Revenue Management) أو "إدارة المحصول" (Yield Management)، وتضمن الممارسة العملية أن المؤسسات تبيع المنتوج الصحيح للمستهلك الصحيح في الوقت الصحيح بالسعر الصحيح.فمثلاً تبدأ "كونتيننتال للخطوط الجوية" (Continental Airlines) حوالي 2000

([1])- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص ص. 379-380.
([2])- **لمزيد من التفاصيل، راجع:** المرجع نفسه، ص ص. 384-399.
([3])- **طالع كل من:** - هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص ص. 207-208.
- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 635.

رحلة كل يوم. ولكل رحلة من 100 إلى 20 سعر. تبدأ الشركة حجز الرحلات قبل إقلاعها بعدد 330 يوم، ويختلف كل يوم طيران عن يوم طيران آخر. ونتيجة لذلك، ففي أي لحظة، يمكن أن يكون لدى الشركة حوالي 7 مليون سعر في السوق. وهذه مهمة ضخمة للتسويق، وتحتاج كل الأسعار المختلفة أن تدار طوال الوقت. وبالنسبة للشركة يعد تحديد الأسعار عملية معقدة لتوازن الطلب ورضا العميل مقابل ربحية الشركة.[1]

3- إستراتيجية التسعير النفسي (Psychological Pricing)[2]**:** وهي طريقة تأخذ في الحسبان التأثير النفسي للأسعار، وليس اقتصاديات الأسعار فقط، لتشجيع الشراء المبني على دوافع عاطفية. مثال ذلك عادة ما يدرك المستهلكون المنتجات مرتفعة السعر بأن لها جودة مرتفعة. وعندما يمكنهم الحكم على جودة المنتوج عن طريق فحصه أو استدعاء التجارب السابقة معه، فإنهم يستخدمون السعر السعر بصورة أقل في حكمهم على الجودة. لكن عندما لا يمكنهم الحكم على الجودة بسبب عدم وجود معلومات أو مهارات لديهم، يصبح السعر مؤشراً جيداً للجودة.

هناك وجه آخر للتسعير النفسي هو الأسعار المرجعية (Reference Prices) أي الأسعار التي يحملها المشترون في أذهانهم، ويرجعوا لها عندما يبحثون عن منتوج معين (ملاحظة الأسعار الحالية، تقويم موقف الشراء، تذكر الأسعار السابقة... إلخ). فيمكن أن يؤثر البائعون على الأسعار المرجعية للمستهلكين، أو يستخدمونها عند تحديد الأسعار. ومثال ذلك عادة ما تبيع محلات الملابس النسائية في أقسام مستقلة مميزة بواسطة السعر، فيفترض أن الملابس التي توجد في القسم الأعلى أسعاراً مرتفعة بأن تكون لها جودة أفضل.

ويعتمد المستهلكين على تلميحات معينة من البائعين تشير إلى ما إذا السعر مرتفعاً أو منخفضاً. مثال ذلك يمكن أن يبيّن تاجر التجزئة سعراً مرتفعاً مقترحاً من المنتِج بعد السعر المحدد عنده، مما يعني أن المنتوج كان له سعر مرتفع جداً في الأصل.

وحتى الإختلافات الصغيرة في السعر يمكن أن تشير إلى إختلافات في المنتوج، وتظهر السعر بمظهر السعر المنخفض. مثال ذلك سعر جهاز ستيريو 300 دولار مقارنة مع جهاز آخر سعره 299.95 دولار، فرق السعر الفعلي هو 5 سنت، إلا أن الفرق النفسي يمكن أن يكون أكبر من ذلك بكثير، سيرى بعض المستهلكين السعر 299.95 في مدى 200 دولار بدلاً من وقوعه في مدى 300 دولار.

4- إستراتيجية التسعير الترويجي (Promotional Pricing): مع هذه الإستراتيجية تضع المؤسسات أسعار منتجاتها أقل من سعر القائمة مؤقتاً، وفي بعض الأحيان تضعها أقل من التكاليف لإنتاج إثارة فورية للشراء، بهدف ترويج المبيعات.

([1])- المرجع نفسه، ص. 638.

([2])- **طالع كل من:** - هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 208.

- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 639. و ص ص. 641-642. و ص. 645.

تأخذ هذه الإستراتيجية أحد الأشكال التالية أدناه:[1]

أ- تسعير القادة الخاسرين (Loss Leaders) أو القيادة السعرية: وذلك بتحديد سعر منخفض قد يكون أقل من تكلفة المنتوج أو يكون هامش الربح منخفض عن ذلك المحقق عادة، لجذب العملاء على أمل أنهم سيشتروا منتجات أخرى بالأسعار المعتادة، بهدف زيادة المبيعات ومن ثم الربح. فمثلا تبيع محلات السوبر ماركت الحفاظات بأقل من التكلفة كي تجذب مشتري العائلة لعمل متوسط مشتريات أكبر كل زيارة.

ب- تسعير الحدث الخاص (Special-Event Pricing): ويستخدمه البائعون في مواسم معينة لجذب المزيد من العملاء. ويتم ذلك بتخفيض الأسعار لتشجيع الطلب مع حملات إعلانية مكثفة لتعريف المستهلكين بذلك.

جـ- الأسعار المقارنة: وذلك بعرض المنتوج بالسعر القديم والسعر الجديد الذي يكون أقل من السعر القديم لتشجيع المشترين على الشراء.

د- خصومات الدفع النقدي (Cash Rebates): حيث يقدمها المنتجون للمستهلكين الذين يشتروا المنتوج من التجار خلال وقت محدّد، ويرسل المنتجون الخصم إلى العميل مباشرة.

هـ- التمويل منخفض الفائدة (Low-Interest Financing) أو ضمانات أطول (Longer Warranties) أو صيانة مجانية (Free Maintenance): ويقدمها بعض المنتجين لتقليل سعر المستهلك، وهي الممارسة المفضلة لصناعة السيارات.

و- الخصومات (Discounts): وهي التي يقدمها البائعون من الأسعار المعتادة لزيادة المبيعات وتقليل المخزون.

وللتسعير الترويجي تأثيرات سلبية حيث ينتج عملاء "ميالين للصفقات" (Deal-Prone)، كما يمكن أن يقود الإستخدام المتكرر له إلى حروب أسعار في الصناعة.

5- إستراتيجية التسعير الجغرافي (Geographical Pricing): حيث تحدّد المؤسسة السعر للعملاء الموجودين على مسافات بعيدة عنها، بإحدى البدائل التالية:[2]

أ- تسعير الأصل حرّاً على السفينة (FOB-Origin Pricing): وهو الذي توضع فيها السلع حرة على السفينة (Free On Board) للناقل، ويدفع العميل الشحن من المصنع إلى المقصد.

ب- تسعير التسليم المنتظم (Uniform-Delivered Pricing): وهو الذي تحمّل فيه المؤسسة نفس السعر بالإضافة إلى متوسط الشحن لكل العملاء بغض النظر عن مواقعهم.

([1])- **طالع كل من:** - هناء عبد الحليم سعيد، المرجع السابق، ص. 209.
- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص ص. 645-647.

([2])- المرجع نفسه، ص ص. 648-650.

جـ- تسعير المنطقة (Zone Pricing): ويقع بين تسعير الأصل حرّاً على السفينة وتسعير التسليم المنتظم. فهو الذي تحدّد فيه المؤسسة منطقتين أو أكثر، بحيث يدفع كل العملاء الموجودين في نفس المنطقة إجمالي سعر فردي، وكلما ازدادت المسافة للمنطقة الأخرى كلما ازداد السعر.

د- تسعير نقطة الأساس (Basing-Point Pricing): وهو الذي يختار فيه البائع مدينة معينة لتكون نقطة الأساس، ويحمّل كل العملاء تكلفة الشحن من هذه المدينة إلى موقع تواجد العميل.

هـ- تسعير امتصاص الشحن (Freight-Absorption Pricing): وهو الذي يمتص البائع فيه كل أو جزء من رسوم الشحن الفعلية كي يحصل على الأعمال المرغوب فيها.

الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع

ينصب اهتمام التوزيع على تلك الأنشطة التي يتضمنها تحويل السلعة من المنتجين إلى المستخدمين النهائيين، ولا تتضمن هذه العملية الأنشطة المادية فقط (التوزيع المادي)، كالنقل والتخزين، بل تتضمن أيضاً الأنشطة القانونية والترويجية والمالية التي تنفذ من خلال عملية نقل الملكية.

وبشكل عام فإن استراتيجية التوزيع إما أنها مباشرة (قيام المنتج نفسه بتوزيع منتجاته بدون وسطاء)، أو غير مباشرة (وجود وسطاء).

أولا: نظم التوزيع: هناك ثلاث أنواعمن نظم التوزيع:

1- نظم التسويق الرأسي (Vertical Marketing Systems)[1]**:** وتتكون هذه النظم من هيكل قناة توزيع يعمل فيه المنتجون، تجار الجملة وتجار التجزئة، كنظام موحّد،و يمتلك أحد أعضاء القناة الآخرين، وله عقود معهم، أو يدبر الأمور بقوة أكبر تفرض على كل الأعضاء أن يتعاونوا مع بعضهم بعضاً. ويمكن أن تسيطر الجهة المنتجة، أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة على نظام التسويق الرأسي كله.

وهناك ثلاث أنواع رئيسية لنظام التسويق الرأسي، يستخدم كل منها طريقة مختلفة لتحديد القيادة والقوة في القناة، وهي:[2]

أ- نظام التسويق الرأسي للمؤسسة (Enterprise VMS): يجري هذا النظام تكاملاً للمراحل المتتالية للإنتاج والتوزيع تحت ملكية واحدة. ويتحقق التنسيق وإدارة الصراع أو الخلاف من خلال القنوات التنظيمية المعتادة.

ب- نظام التسويق الرأسي التعاقدي (Contractual VMS): يتكون هذا النظام من مؤسسات مستقلة على مستويات مختلفة من الإنتاج والتوزيع، ترتبط بعقود مع بعضها بعضاً، لتحصل على اقتصاديات أو تأثير مبيعات أكثر مما يمكنها تحقيقه منفردة. ويتحقق التنسيق وإدارة الخلاف من خلال اتفاقيات تعاقدية عبر أعضاء القناة.

([1])- المرجع نفسه، ص. 689.
([2])- المرجع نفسه، ص ص. 690-692.

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يسمى الإمتياز (Franchise) والذي هو تجمع تعاقدي بين أصحاب الإمتياز (مؤسسة التصنيع، تاجر الجملة أو تنظيم الخدمة)، والحاصلين على الإمتياز (رجال الأعمال مستقلين يشتروا حق امتلاك وتشغيل وحدة واحدة أو أكثر من نظام الإمتياز). ولذلك يعتبر تنظيم الإمتياز (Franchise Organization) النوع الأكثر شيوعاً للعلاقات التعاقدية- يربط عضو القناة الذي يسمى صاحب الإمتياز (Franchisor) عدداً من المراحل في عملية الإنتاج والتوزيع. وتوجد ثلاث أنواعمن الإمتياز:

* نظام امتياز تاجر التجزئة الذي ترعاه جهة التصنيع (Manufactured Sponsored Retailer Franchise System).

* نظام امتياز تاجر الجملة الذي ترعاه جهة التصنيع (Manufactured Sponsored Wholesaler Franchise System).

* نظام امتياز تاجر التجزئة الذي ترعاه مؤسسة الخدمة (Service-Firm Sponsored Retailer Franchise System).

جـ- نظام التسويق الرأسي المسيّر (Administrative VMS): في هذا النظام لا تفرض القيادة من خلال ارتباطات الملكية المشتركة أو التعاقدات، وإنما من خلال حجم وقوة أحد أعضاء القناة المسطر، أو بضعة أعضاء مسيطرين.

2- نظم التسويق الأفقي (Horizontal Marketing Systems)[1]**:** وهي التي تشترك فيها مؤسستان أو أكثر على نفس مستوى القناة في متابعة فرص التسويق الجديدة. وبعمل المؤسسات مع بعضها بعضاً يمكنها أن تدمج تمويلاتها، أو إنتاجها، أو موارد تسويقها لتحقيق أكثر ما يمكن أن تحققه كل منها بمفردها.

يمكن أن تكون المؤسسات قوى مشتركة مع منافسيها أو غير منافسيها. كما يمكن أن تعمل مع بعضها بعضاً بصورة دائمة أو مؤقتة، أو يمكن أن تنتج مؤسسة مستقلة.

3- نظم التوزيع متعدد القنوات (Multichannel Distribution Systems) أو قنوات التسويق الهجين (Hybrid marketing Channels): وهي التي توزع من خلال قنوات متعددة (الهاتف، الإنترنت، تجار الجملة، تجار التجزئة...)، وتقدم العديد من الميزات للمؤسسات التي تواجه أسواقاً كبيرة ومعقدة؛ فمع كل قناة تتوسع المؤسسة في مبيعاتها وتغطي السوق وتكسب فرص لتصميم منتجاتها وخدماتها وفق احتياجات محددة لقطاعات عملاء متنوعة.إلا أنه من الصعوبة بمكان التحكم في هذه النظم، فهي تنتج صراع أو خلاف بصفة عامة مع تنافس أكبر على العملاء والمبيعات.[1]

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 693-694.
([1])- المرجع نفسه، ص ص. 694-695.

<u>ثانيا</u>: إستراتيجيات التوزيع: هناك ثلاث استراتيجيات حين تحديد المؤسسة عدد أعضاء القناة المستخدمين عند كل مستوى:[1]

1- التوزيع المكثف (الشامل) (Intensive Distribution): يعني التوزيع المكثف استغلال واستخدام كل منفذ (قناة) متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع المكثف التغطية الواسعة للسوق. وتناسب هذه الإستراتيجية غالبية السلع الميسرة، مثل الخبز، الجرائد، والتي يتكرر فيها عدد مرات الشراء، وتنخفض درجة الولاء للسلعة، فالمستهلك إذا لم يجد اسم تجاري معين، سوف يطلب نوع آخر، وبالتالي يجب على مديري التسويق التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي، وفي مكان يتوقع أن يسأل فيه المستهلك عن السلعة. ويلاحظ في هذه الحالة أن المنافسة بين متاجر التجزئة هي منافسة على نفس المستهلك، نظرا لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة.وقد يترتب على إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق.

2- التوزيع الانتقائي (Selective Distribution): وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ (القنوات)، في منطقة معينة بدلاً من عدد كبير منها، كما في الحالة السابقة، وتناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسوق، وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين، وعادة يخضع الوسطاء لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر، قدرتهم على البيع، مواردهم المالية، كأساس لاختيارهم من قبل المنتِج. ومنطق المنتِج في هذا الأسلوب؛ أن التركيز على بعض الوسطاء الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرا، أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء. وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية، مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر، والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون.

3- التوزيع الحصري (Exclusive Distribution): وفي ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة، أو في سوق معين، وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوسيط في هذه المنطقة.وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا عدة لكل من المنتِج والوسيط، فبالنسبة للمنتِج يضمن الرقابة على السوق، ويتوقع من الوسيط ألا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة، مع قيام الوسيط بجهود تسويقية معينة، مثل القيام بالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات، ومن ناحية أخرى يضمن الوسيط من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع من السلع سوف تتحقق فقط من خلاله، ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الوسطاء المنافسين، طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة. وتستخدم هذه الإستراتيجية في

([1])- خليفي رزقي، **إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد)**، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2004م/2005م)، ص ص. 67-69.

توزيع العديد من السلع الخاصة، مثل الأجهزة الكهربائية، والأدوات الرياضية، ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة.

لقد قدّم التسويق الإلكتروني منظوراً جديداً يكون التفاعل فيه بين طرفي عملية التبادل دون الحاجة إلى وسطاء، الأمر الذي أدى إلى بروز مصطلح **"عدم الوساطة" (Disintermediation)**، يتطلب من الوسطاء تطوير قدراتهم بابتكار طرق جديدة تواكب التسويق الإلكتروني وإلاّ فإن الإستبعاد سيكون مصيرهم المحتوم في المدى الطويل.

الفرع الرابع: إستراتيجية الترويج

تهدف استراتيجية الترويج إلى تحقيق التدفق الفعلي للسلعة من خلال منافذ التسويق إلى القطاعات السوقية المستهدفة. وبناءاً على ذلك، فإنها تتضمن جميع أنشطة رجل التسويق في مجال "الإتصال" (Communication) بكل من المستهلكين النهائيين لسلعة والوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات.[1]

وللترويج أشكال عديدة منها: البيع الشخصي، الإعلان (الإشهار)، العرض في نقطة الشراء، التغليف، تنشيط المبيعات،...إلخ، وتتضمن معظم الإستراتيجيات التسويقية استخدام توافيق مختلفة من الأنواع المختلفة من أشكال الترويج وبنسب متفاوتة؛ ويطلق على كل توفيقة من هذه التوافيق **"المزيج الترويجي"**، ويعدّ المزيج الترويجي ضروري لأنه يستحيل على شكل واحد من أشكال الترويج أن يكون فعّالاً ومؤثراً. ويتم جمع "توافيق" من أشكال وكميات مختلفة من البيع الشخصي والإعلان والأشكال الأخرى من الترويج للحصول على ذلك المزيج الترويجي الذي يتحول إلى إستراتيجية الترويج التي تتبعها المؤسسة. وتحدّد الإدارة لكل عنصر من عناصر الترويج أهدافه وسياساته وإستراتيجياته، ثم تمزج هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية واحدة للترويج.[2]يبين الواقع التطبيقي أنه توجد أربعة استراتيجيات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، وهي:

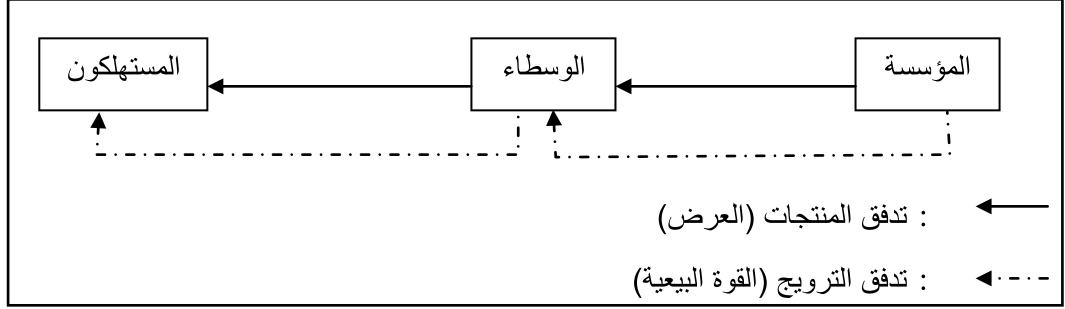
أولا: إستراتيجية الدفع (la Stratégie Push): يطلق عليها هذا الاسم، لأنها تحاول دفع المنتوج محل الترويج خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى يصل إلى المستهلك النهائي. ومع استخدام هذه الإستراتيجية، فإن البيع الشخصي يكون هو عنصر التركيز الأساسي في المزيج الترويجي، وقد يستعمل مسؤول التسويق بعضاً من أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات الموجهة إلى الموزعين والوسطاء. وتستعمل هذه الإستراتيجية خاصة عند التعامل مع الزبائن الذين ليسوا أوفياء للعلامة.[1] ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

([1])- محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص. 405.

([2])- المرجع نفسه، ص. 414.

([1])- مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة ترافل)**، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2007م/2008م)، ص. 25.

الشكل رقم (67): إستراتيجية الدفع



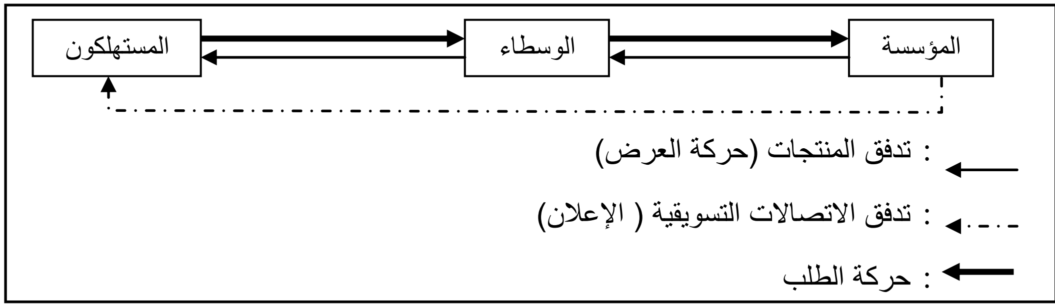
المصدر: مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة ترافل)**، المرجع السابق، ص.26.

فهذه الإستراتيجية تقوم بالتركيز على الوسائل الترويجية (بيع شخصي، إعلان...) باتجاه الوسطاء، أي باتجاه تجار الجملة خاصة ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة وهؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين. وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة. فالدفع إذن هو إشتراك المنتج والوسيط في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك.(1)

فإستراتيجية الدفع تنادي بإستخدام قوة المبيعات، وترويج التجارة في دفع المنتوج خلال القنوات. وتروج مؤسسة الإنتاج المنتوج لتجار الجملة، ويروّجه تجار الجملة لتجار التجزئة، ويروجه تجار التجزئة للمستهلكين.(2)

ثانيا: إستراتيجية الجذب أو السحب (la Stratégie Pull): تهدف هذه الإستراتيجية إلى جذب الوسطاء والموزعين لحمل المنتج محل الترويج، من خلال الطلب عليه من طرف المستهلكين النهائيين، في ظل هذه الإستراتيجية، يصبح الإعلان أكثر الوسائل أهمية من البيع الشخصي، كما يمكن استخدام بعض أنشطة تنشيط المبيعات.ويأمل مسؤول التسويق أنه بإنشاء الطلب لدى المستهلك النهائي، فإنه سيسأل الموزع عن المنتوج، الأمر الذي يجد به إلى حمل هذا المنتوج.(3) وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (68): إستراتيجية الجذب



المصدر: مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة ترافل)**، المرجع السابق، ص. 27.

(1)- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2004م)، ص ص. 224-225.

(2)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 824.

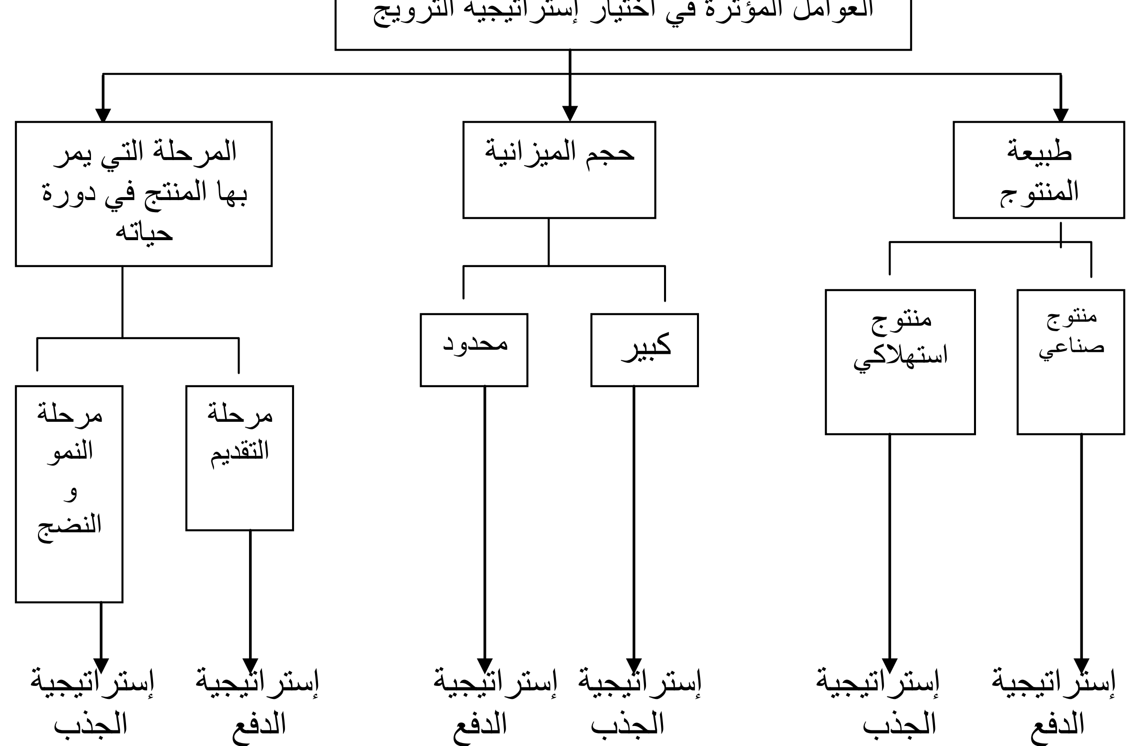
(3)- مروان عبد الرزاق، المرجع السابق، ص ص.26-27.

فهذه الإستراتيجية تقوم بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج، وبالتالي يتم الضغط على الوسطاء أي على تاجر التجزئة خاصة لتشجيعه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك، فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة ثم إلى المؤسسة. فالجذب أو السحب إذن هو طلب المستهلكيجذب أو يسحب المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المنتج.(1)

فإستراتيجية الجذب أو السحب تنادي بإنفاق الكثير على الإعلان وترويج المستهلك لبناء طلب المستهلك. فإذا كانت الإستراتيجية ناجحة، سيطلب المستهلكون المنتوج من تجار التجزئة، والذين يطلبوه بدورهم من تجار الجملة، والذين يطلبوه بدورهم من المنتجين.(2)

يمكن للمؤسسة أن تستعمل مزيجاً من هاتين الإستراتيجيتين معا، وهو ما يعرف بالإستراتيجية المختلطة (la Stratégie Mixte) فهي تحاول أن توفر المنتوج لدى الوسطاء، قبل أن تقوم بالإعلان عنه للمستهلك النهائي، وهذا ما نجده كثيراً في حالة طرح منتجات جديدة، وعندما تكون ميزانية الترويج المتاحة مهمة.(3) ويتوقف استخدام واحدة من هاتين الإستراتيجيتين على مجموعة من العوامل، نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (69):العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية الترويج



المصدر: مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة ترافل)**، المرجع السابق، ص. 27.

---

(1)- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، المرجع السابق، ص.225.
(2)- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، الكتاب الثاني، المرجع السابق، ص. 825.
(3)- مروان عبد الرزاق، المرجع السابق، ص.27.

<u>ثالثا</u>: إستراتيجية البيع المكثف (la Stratégie de la Vente Intensive): تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة تكرار الرسالة الاتصالية بصورة دائمة ومستمرة. ومعنى ذلك أن نفس الرسالة الاتصالية تستخدم لفترة طويلة، وفي جميع الوسائل الإعلامية. ففي هذه الحالة، تقوم إدارة التسويق باستخدام أسلوب الضغط على المستهلك، ويحاصره في كل مكان بهذه الرسالة؛ ويمثل رجل البيع الدور الرئيسي في تحقيق هذه الإستراتيجية، بتوظيف كل جهوده لإقناع المستهلك "بشراء" المنتج موضوع الترويج.[1]

<u>رابعا</u>: إستراتيجية البيع الليّن (la Stratégie de la Vente Extensive): تعتمد هذه الإستراتيجية على إقناع المستهلك بأنه من الأفضل له أن يقوم بشراء المنتوج محل الترويج. ولا تشير هذه الإستراتيجية إلى عملية الشراء بصورة مباشرة مثل إستراتيجية البيع المكثف، ولكنها تركز على المنافع التي يمكن أن "يستفيد" بها المستهلك من جراء "استخدامه" للمنتوج. إذن تستعمل هذه الإستراتيجية الأسلوب الضمني في إعداد الرسالة الاتصالية للإقناع، عكس السابقة التي تستعمل الأسلوب الصريح.[2]

قد نعتقد عند ملاحظة إستراتيجية البيع المكثّف والليّن، أنهما بيعية وليست ترويجية. والواقع أن ذلك يعد صحيحاً في الأجل القصير فقط. أما إذا استمر استخدام أي منهما لفترة طويلة، فإنها تصبح ترويجية وليست بيعية.

من خلال ما سبق من الاستراتيجيات الأربعة، نلاحظ أن كلها ترتكز على عنصر التوزيع، أي ركيزة الوسطاء؛ ووصلت هذه الأهمية إلى حدّ تصنيف المحلات العملاقة(les Hypermarchés)[3] في فرنسا، ضمن وسائل الإعلام.

(1)- المرجع نفسه، ص.28.
(2)- المرجع نفسه، ص.28.
(3)- (les Hypermarchés) هي المحلات العملاقة أي محلات الخدمات الحرة، التي تتعدى مساحتها 2500 متر مربع.

المبحث الرابع: اختيار أفضل إستراتيجية والإستراتيجيات الواجب تجنبها

بعد وضع البدائل الإستراتيجية المتاحة على المستويات الثلاثة: المؤسسة، الأعمال (القطاع) والوظائف، لابدّ من الإشارة إلى وجود إستراتيجيات خطرة على مختلف المستويات السابقة يجب تجنبها. كما لابدّ من اقتراح المعايير التي تستخدم في تقويم الإستراتيجيات، وكيفية اختيار الإستراتيجية المثلى، فضلاً عن اقتراح كيفية ترجمة الإستراتيجية إلى سياسات.

المطلب الأول: الإستراتيجيات الخَطِرة الواجب تجنبها

الإستراتيجيات الخَطِرة التي يفكّر فيها المدير نتيجة لضعف التحليل/نقص في الإبداع، هي:[1]

أولا: إستراتيجية إتباع القائد: قد يبدو تقليد إستراتيجية القائد كفكرة طيبة، إلاّ أنها تتجاهل مجالات القوة والضعف في المؤسسة. تعلمت شركة "أتارى" هذا الدرس عندما حاولت الدخول في مجال الحاسبات الآلية الشخصية كمنافس لشَرِكَتَيْ "أبل" (Apple) و"كومودور" (Commodore).

ثانيا: إستراتيجية تسجيل هدف آخر: تميل المؤسسة إذا نجحت في تقديم سلعة جديدة إلى البحث عن سلعة أخرى تحقّق ما حقّقته السلعة الأولى لتأمين النمو والرخاء للمؤسسة. يكون احتمال العثور على فوز ثان ضعيفاً. أنفقت شركة "بولارويد" (Polaroid) أموالاً كثيرةً في صنع آلة تصوير سينيمائية سريعة، إلاّ أن السوق تجاهلها.

ثالثا: إستراتيجية سباق التسلّح: قد يؤدي الدخول في معركة حامية مع مؤسسة أخرى لزيادة حصة السوق الى زيادة إيرادات البيع، لكن هذا المكسب سوف يضيع في الغالب نتيجة الزيادة في نفقات الإعلان والترويج والبحث والتطوير وتكاليف الإنتاج. فمثلاً أدّت حروب الأسعار والأسعار الخاصة منذ إلغاء التحكم في أسعار شركات الطيران الأمريكية إلى **انخفاض** هوامش الربح وكثير من حالات الإفلاس في شركات الطيران.

رابعا: إستراتيجية القيام بكل شيء: قد يكون الميل في حالة توفر عدد من الفرص الطيبة إلى إستغلالها جميعاً. قد يتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لإعداد المشروعات الخاصة بهذه الفرص، لكن هذه الموارد تنفذ بسرعة عندما تبدأ هذه المشروعات في طلب كميات كبيرة من الوقت والأموال والطاقة. عانت شركة "تورو" (Toro) من نفاذ الأموال والوقت عندما اعتقدت أن إسمها التجاري سوف يكون مظلّة فعّالة لتقديم العديد من المنتجات الجديدة.

خامسا: إستراتيجية اليد الخاسرة: قد ترفض الإدارة العليا الإعتراف بأن الإستراتيجية فاشلة بعد أن أنفقت عليها الكثير. تستمرّ المؤسسة في إنفاق مزيد من الأموال في هذه الإستراتيجية الفاشلة إعتقاداً منها أنه لا ينبغي التراجع الآن وقد استُثمر فيها الكثير. قرّرت شركة "بان أميركان" بيع كل

[1]- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 303-304.

من مبنى "بان آم" (PanAM) وفنادق "إنتر كونتنتال" (Inter Continnental) وهي أكثرمجالات الشركة ربحاً لكي تبقى على خط الطيران الخاسر. وقامت الشركة بعد ذلك بدفع مبلغ 1.1 مليار دولار لشركة صناعة "آربص" (Airbus) ثمناً لـ28 طائرة نفاثة جديدة.

المطلب الثاني: اختيار أفضل استراتيجية

يتبقى على الإدارة العليا قبل اختيار إستراتيجية معينة أن تقوم بتحليل المزايا والعيوب لكل بديل ممكن على ضوء ظروف المؤسسة، ثم يجب عليها بعد تحديد وتقويم البدائل الإستراتيجية من منطلق مزاياها وعيوبها أن تختار إحدى هذه الإستراتيجيات للتنفيذ. ومن المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدّة إستراتيجيات صالحة. لكن: كيف يتخذ القرار باختيار الإستراتيجية الأفضل؟

ليس من السهل غالباً الاختيار من بين بدائل جيدة. سوف يوجد المؤيدون والمعارضون لكل بديل. يقترح "ستينر" و "مينر" (Steiner & Miner) استخدام عشرين سؤالاً قبل تفضيل إستراتيجية على أخرى، أهمّ هذه الأسئلة:[1]

1- هل تتفق الإستراتيجية مع الهدف والغرض الأساسي للمؤسسة؟

2- هل تتفق الإستراتيجية مع البيئة الخارجية للمؤسسة؟

3- هل تتفق المؤسسة مع عناصر القوة الداخلية والأهداف والسياسات والإجراءات والقيم الذاتية للمديرين والموظفين؟

4- هل تتناسب الإستراتيجية مع موقع معيّن في سوق المؤسسة لا تشغله حالياً مؤسسة أخرى؟ هل من المحتمل أن يظل هذا الموقع السوقي مفتوحاً لمدة كافية لاسترداد رأس المال المستثمر وتحقيق مستوى مطلوب من الأرباح؟

5- هل تتعارض الإستراتيجية مع الإستراتيجيات أخرى للمؤسسة؟

6- هل توقيت الإستراتيجية مناسب؟

7- هل تم اختبار الإستراتيجية بواسطة إعداد خطط تنفيذ ممكنة؟

ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها؛ باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدرة ممكنة من النتائج السلبية الجانبية. من الضروري إذن وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب التي قد تواجهها الإدارة.

الفرع الأول: إعداد سيناريوهات

يتم إعداد سيناريوهات (Scenarios)[1] تفصيلية عادةً باستخدام الميزانيات وحسابات الدخل التقديرية للتنبؤ بالآثار المتوقعة لكل إستراتيجية بديلة والبرامج المتعلقة بها بالنسبة للعائد على الاستثمار على مستوى القطاع ومستوى المؤسسة. يحتاج الأمر إلى هذا النوع من التحليل "ماذا لو"

([1])- المرجع نفسه، ص ص. 304-305.
([1])- المرجع نفسه، ص 304-305.

من أجل مقارنة الدخل المتوقع من كل إستراتيجية بديلة والبرامج والميزانيات والإجراءات المتعلقة بها بشكل واقعي.

من المحتمل أن يخضع القرار النهائي لعدد من العوامل النوعية التي يصعب قياسها كمياً برغم المزايا والعيوب الكمية لكل بديل. أيْ يتأثر إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة من بين السيناريوهات المعدّة بعدّة عوامل نوعية، تشتمل بعض هذه العوامل النوعية ما يلي:[1]

1- اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة: تتحدد جاذبية إستراتيجية معينة جزئياً كمحصلة لدرجة المخاطرة التي تنطوي عليها. يتكوّن عنصر المخاطرة هنا ليس فقط من احتمال فعالية الإستراتيجية بل أيضاً من كمية الأصول التي يجب أن تخصصها المؤسسة لهذه الإستراتيجية و طول المدة التي سوف تكون فيها هذه الأصول بعيدة عن متناول الاستخدامات الأخرى. يقترح البعض استخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية في القياس الكمي لهذه المخاطرة. ينطوي هذا النموذج على طريقة مالية لربط المخاطرة المتعلقة ببديل معين بالعائد المتوقع على رأسمال المؤسسة.

سوف تطالب الإدارة العليا باحتمال نجاح أكبر كلما زادت كمية الأصول اللازمة وكلما طالت فترة ربط هذه الأصول بالمشروع المقترح. قد يكون هذا أحد الأسباب التي تشرح ظاهرة حدوث الابتكارات بتكرار أكبر في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التقليدية.

يؤثر أسلوب الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بشكل كبير على طريقة صنع القرار. يشير "طومسون" (J.D. Thompson) إلى أن هناك متغيّرين أساسيين لكل قرار:

- التفضيل بخصوص النتائج الممكنة (درجة الاتفاق على الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها).

- الاعتقاد بخصوص العلاقات بين الأسباب والنتائج (مقدار الثقة بأن سُبلاً معيّنة ستؤدي إلى نهاية معيّنة).

من المحتمل في حالة الاتفاق الكامل بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة على رسالة (مَهَمَّة) المؤسسة وأهدافها الرئيسية أن يستخدم واحد من أسلوبين في اتخاذ القرارات، هما:

* **الأسلوب الحسابي:** والذي يتناسب مع الحالات التي يتوفر فيها درجة عالية من التأكد بخصوص العلاقة بين الأسباب والنتائج.

* **الأسلوب التقديري:** والذي يستخدم عادة في غياب علاقات واضحة بين الأسباب والنتائج.

يتبع في حالة عدم الاتفاق على مَهَمَّة المؤسسة وأهدافها واحد من أسلوبين، هما:

✓ **أسلوب الحل الوسط:** والذي يتناسب مع الحالات التي يتوفر فيها درجة عالية من التأكد بخصوص العلاقة بين الأسباب والنتائج.

✓ **الأسلوب الإبداعي:** والذي يستخدم غالباً إمّا في حالة غياب علاقة واضحة بين الإستراتيجية وتحقيق الأهداف، أو في حالة عدم الاتفاق على الأهداف حسب أولويات معينة.

([1])- راجع السيناريو وسيناريو الصناعة لـ"بورتر" الذي تطرقنا له في النقطة 2 من رابعا في الفرع الثاني من المطلب الثاني في المبحث الرابع من الفصل الثالث السابق، ص 448-450.

2- الضغوط من البيئة الخارجية: تتأثر درجة جاذبية البديل الإستراتيجي بمدى توافقه مع ما يدركه أهمّ الأطراف المعينة في البيئة الخارجية للمؤسسة. تهتم هذه الأطراف المعينة عادةً بنواحي نشاط معيّنة للمؤسسة. يريد الدائنون سداد الديون في مواعيدها. تطالب نقابات العمال بزيادة مقارنة في الأجور وبالضمان الوظيفي. تطالب الجهات الحكومية والجماعات المعنية بمراعاة المسؤولية الاجتماعية. يريد حملة الأسهم نصيبهم من الأرباح. يجب أن تراعى كل هذه الضغوط عند اختيار أفضل بديل.

يميل معظم صانعي الاستراتيجيات في الغالب إلى الاستجابة للضغوط من الأطراف المعنية في البيئة الخارجية حسب الترتيب التالي:

- العملاء.
- العاملين.
- الملاك.
- الجمهور.
- حملة الأسهم.
- موظفي الدولة المنتخبين.
- موظفي الدولة الإداريين.

فيما يلي بعض الأسئلة الواجب مراعاتها عند محاولة تقويم أهمية هذه الضغوط للمؤسسة:

* أي الأطراف المعنية أكثر أهمية لنجاح المؤسسة؟
* إلى أيّ مدى سوف يساهم هذا البديل الإستراتيجي في تحقيق ما تطلبه هذه الأطراف؟
*ما هو ردّ الفعل المتوقع من هذه الأطراف إذا لم يتحقق لهم ما يريدون؟
* ما هو احتمال حدوث ردّ الفعل هذا؟

يتمكّن صانعو الإستراتيجيات بواسطة ترتيب الأطراف المعنية في البيئة الخارجية وتوجيه هذه الأسئلة من اختيار البدائل الإستراتيجية التي من شأنها تقليل الضغوط الخارجية إلى الحدّ الأدنى.

3- ضغوط من البيئة الداخلية للمؤسسة: تؤثر قيم وعادات العاملين في المؤسسة في مدى جاذبية بدائل معينة. تتضاءل فرصة نجاح الإستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المؤسسة. سوف تؤدي معارضة العاملين في المؤسسة لأيٍّ تغيير جذري في فلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاسل في العمل أو حتى أعمال التخريب. تؤدي الخبرات السابقة إلى تحديد أنواع الأهداف والإستراتيجيات التي تكون موضع دراسة جدية.

ينبغي على صانعي الإستراتيجيات عند تدبر البدائل الإستراتيجية تقدير مدى توافقها مع ثقافة المؤسسة. يجب على الإدارة في حالة عدم توفر هذا التوافق أن تقرّر ما إذا كان ينبغي أن:

- تتحمَّل مخاطرة تجاهل هذه الثقافة.

- تلتف حول ثقافة المؤسسة عن طريق تغيير خطة التنفيذ.
- تحاول تغيير ثقافة المؤسسة لتناسب الإستراتيجية.
- أو تغيِّر الإستراتيجية لتناسب ثقافة المؤسسة.

من الخطأ تجاهل ثقافة المؤسسة إذا عارضت الإستراتيجية المقترحة بقوة. من الخطورة أيضاً المُضي في إستراتيجية معيّنة بدون الالتزام بتغيير ثقافة المؤسسة أو الالتفاف حولها (كلاهما صعب ويحتاج لوقت طويل). قد يؤدي تقيّد المؤسسة بالإستراتيجية التي تطابق تماماً ثقافة المؤسسة إلى استبعاد بدائل أكثر ربحاً من عملية القرار.

4- احتياجات ورغبات كبار المديرين: قد لا يتم اختيار إستراتيجية معينة مهما كانت مغرية إذا كانت تتعارض مع احتياجات ورغبات كبار المديرين. قد يرتبط اقتراح ما ارتباطاً ذاتياً بشخص معين ممّا يؤدي إلى مقاومة كل البدائل الأخرى بقوة. قد يتمكن مديرو القطاعات على سبيل المثال من التأثير على أعضاء الإدارة العليا لتفضيل بديل معين مما يؤدي إلى تجاهل الانتقادات الموجهة إليه.

الفرع الثاني: نموذج للإختيار الإستراتيجي

يعطى نموذج الإختيار الإستراتيجي (**Strategic Choice Model**) الذي وضعه "سنيدر" (N. H. Snyder) طريقة جيدة لمقارنة البدائل الإستراتيجية. ينطوي هذا النموذج كما هو موضح في الجدول التالي أدناه على كل من البدائل موضع البحث ومعايير الاختيار التي يقرّرها المدير المستخدم لهذا النموذج.

الجدول رقم (21): نموذج الإختيارالإستراتيجي

البدائل	معايير القرار المرجحة بالأوزان						
	الثبات الداخلي ×5	الثبات الخارجي ×4	العائد في الأجل القصير ×3	العائد في الأجل الطويل ×5	القابلية للتسويق ×4	إمكانية الإستثمار ×5	مجموعالأ وزان المرجحة المضروبة
الحاسبات الآلية الشخصية للإستعمال المنزلي.	20=4	20=5	9=3	25=5	12=3	20=4	106
إعداد برامج الحاسب الآلي.	25=5	20=5	12=4	25=5	20=5	20=3	122
التوسع/متاجر التجزئة.	20=4	12=3	9=3	25=5	12=3	15=3	93
الإستشارات الإدارية.	15=3	25=5	6=2	25=5	12=3	10=2	88
شبكات الحاسب الآلي.	25=5	16=4	12=4	25=5	20=5	25=5	123
الأقمار الصناعية للإتصالات.	10=2	16=4	3=1	25=5	8=2	15=3	77

المصدر: توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع السابق، ص. 316.

تخص البدائل والمعايير والأرقام الواردة في الجدول أعلاه شركة حاسبات آلية معينة، وبطبيعة الحال تختلف هذه العناصر مع اختلاف الشركة والموقف موضع البحث. يُعَدُّ هذا النموذج عن طريق إتباع الخطوات السبع التالية أدناه:[1]

1- ضَعْ البدائل الممكنة على المحور الرأسي (العمودي). (يحتوي الجدول رقم (21) على ستة (6) بدائل مثل الحاسبات الآلية الشخصية للاستعمال المنزلي وإعداد برامج الحاسبات الآلية...).

2- ضَعْ الاعتبارات الداخلية والخارجية (معايير القرار) على المحور الأفقي. يمكن تقسيم الثبات الداخلي إلى أعمدة مختلفة لتوضيح الثبات الداخلي في كل مجال وظيفي، إلا أن الجدول أعلاه لا يعطي هذه التفاصيل. ويمكن تقسيم الثبات الخارجي بنفس الأسلوب لتوضيح الثبات الخارجي لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية. يمكن بطبيعة الحال إضافة معايير أخرى إلى المعايير المدرجة في الجدول أعلاه لتتلاءم مع موقف معيّن.

3- اعْطِ أوزاناً من "1" إلى "5" لكل من المعايير المدرجة على المحور الأفقي حسب أهميتها للشركة. يعتقد المدير الذي أَعَدَّ الجدول (21) على سبيل المثال أن العائد على الاستثمار في الأجل الطويل أهم منه في الأجل القصير. لذلك رجّح العائد قصير الأجل بالوزن "3" في حين رجح العائد الطويل الأجل بالوزن "5".

4- قَوِّمْ كلاً من البدائل الممكنة من حيث تأثيرها على كل من المعايير المدرجة على المحور الأفقي. قد يكون التأثير إيجابياً أو محايداً أو سلبياً. اسْتَخْدِمْ معياراً للقياس يتراوح بين "-5" (تأثير سلبي) و"+5" (تأثير إيجابي). الوزن الكمي لكل معيار بخصوص كل بديل هو الجانب الأيمن لكل "معادلة" في موضع التقاء كل صف مع عمود من أعمدة الجدول. يظن أن إعداد برامج الحاسب الآلي حسب الجدول رقم (21) على سبيل المثال له تأثير إيجابي "+4" على عائد الشركة في الأجل القصير وتأثير إيجابي أكثر "+5" على العائد في الأجل الطويل.

5- اَضْرِبْ الوزن الكمي لكل معيار على المحور الأفقي (كما تم حسابه في الخطوة رقم 3) في الوزن الكمي الموضّح في الجانب الأيمن لكل معادلة (كما تم حسابه في الخطوة رقم 4). توضع نتيجة عملية الضرب على الجانب الأيسر لكل "معادلة". تبلغ قيمة إعداد برامج الحاسب الآلي على سبيل المثال في الأجل القصير 3×4=12.

6- اِجْمَعْ النتائج في كل صف. ضَعْ نتيجة الجمع في العمود الأخير إلى اليسار. تصل إلى مجموع النتائج الخاصة بالحاسبات الآلية الشخصية كبديل، على سبيل المثال بجمع: 20+20+9+25+12+20=106.

7- حَدِّدْ أفضل بديل؛ هو البديل الذي يحظى بأكبر مجموع. يستنتج من الجدول رقم (21) وعلى أساس معايير القرار والأوزان الموضّحة فيه أن شبكات الحاسب الآلي هي أفضل بديل. يفيد

[1]- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 315. و ص. 317.

هذا البديل إذا كان لدى الشركة الموارد الكافية للعمل في أكثر من مشروع في تحديد أولويات البدائل المختارة.

الفرع الثالث: وضع السياسات

إن اختيار أفضل إستراتيجية ليس هو نهاية المطاف لعملية تصميم أو صياغة الإستراتيجية، حيث يجب الآن وضع **"السياسات" (Policies)** التي تصف القواعد الأساسية لعملية تنفيذ البدائل الإستراتيجية. إذ تنبع هذه "السياسات" من الإستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف أرجاء المؤسسة. فـ"السياسات" تشكّل خطوط الإرشاد العريضة لإتخاذ القرارات.(1)

تعتبر سياسات المؤسسة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم بإستراتيجية المؤسسة. يتم تفسير وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بكل قطاع. قد تقوم القطاعات بإعداد سياسات خاصة بها تصبح بدورها إرشادات للمجالات الوظيفية التابعة لها.

تُعبِّر بعض السياسات عن العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة. هذه العوامل الحرجة هي العوامل التي تحدّد نجاح المؤسسة أو فشلها إستراتيجياً. تختلف هذه العوامل من مؤسسة لأخرى؛ تنظر شركة (IBM) مثلاً إلى خدمة العملاء على أنها عامل النجاح الحرج. هذه العوامل بالنسبة لشركة "ماكدونادز" (Mc Donald's) هي الجودة والنظافة والقيمة. قد تكون السياسات إذن إرشادات لصنع القرارات على أساس عوامل النجاح الحرجة.(2)

تبقى السياسات لمدة طويلة وقد تظلّ باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية المعيّنة التي أدّت إلى وضع هذه السياسات. وقد تصبح هذه السياسات جزءً من ثقافة المؤسسة. تساعد هذه السياسات على سهولة تنفيذ إستراتيجيات معيّنة. وقد تضع هذه السياسات قيوداً على البدائل الإستراتيجية المتاحة للإدارة العليا في المستقبل. لذلك يجب أن يعقب أي تغيير في الإستراتيجية تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها. هذه هي إحدى الوسائل لإدارة ثقافة المؤسسة.(3)

فالسياسات أو الخطط الوسيطة (Supportive Plans) هي في جوهرها خطط مساعدة أو مساندة للخطط الرئيسية أو الإستراتيجيات. والسياسات بصفة عامة هي بمثابة مرشد للتفكير وكذلك لتحديد مسارات وطرق إنجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف.(1)

ويمكن تصنيف "السياسات" إلى نوعين أساسيين، هما:(2)

<u>أولا</u>: السياسات العامة (الرئيسية أو العليا): وهي عبارة عن مجموعة القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال. وتوضح هذه السياسات إما بواسطة الملاك أو بواسطة الإدارة العليا، وعادة ما تكون من حيث مداها الزمني طويلة أو متوسطة الأجل. أما من حيث مداها

---

(1)- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص. 124.
(2)- **راجع كل من:** - توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص ص. 317-318.
- أحمد عطا الله القطامين، المرجع السابق، ص ص. 124-125.
(3)- توماس وهيلن و دافيد هنجر، المرجع السابق، ص. 319.
(1)- عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، (الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م)، ص.259.
(2)- المرجع نفسه، ص ص. 263-264.

التأثيري فهي مؤثرة جدّاً على المؤسسة ككل. كما أن هذه السياسات عادة ما أو قد يتم تدوينها في دستور المؤسسة أو نظام تأسيسها. ويمكن للإدارة العليا أن تجري أي تعديلات على هذه السياسات إذا تطلب الأمر ذلك وبما يتفق ومصالح الملاك.

ثانيا: السياسات التنفيذية (الوظيفية أو التشغيلية): وهي تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق إنجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة، مثل سياسات الإنتاج والتسويق والشراء والأفراد وغير ذلك. وهذا النوع من السياسات تستند في أساسها على السياسات العامة أو العليا غير أنها تصاغ وتنفّذ بواسطة الإدارات الوظيفية (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق...) في المؤسسة بأقسامها ووحداتها المختلفة. وإذا كانت هذه السياسات قد ينحصر تأثيرها المباشر من الناحية التنفيذية فقط على الإدارة/الإدارات الوظيفية المعينة إلا أنه لا يمكن إغفال تأثيرها/تأثير نواتجها على الأداء الكلي للمؤسسة. كما أنها تستلزم ضرورة تضافر وتكامل الجهود بين الإدارات والأقسام التشغيلية.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال ما جاء في الفصل الرابع، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- تسعى **"الإستراتيجية على مستوى المؤسسة"** إلى اكتشاف الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تطور إستراتيجية حقيبة أو محفظة الأوراق المالية (محفظة الأعمال) الملائمة لنشاطاتها المتعددة.

ويتم وضع الإستراتيجية العامة/الرئيسية للمؤسسة بواسطة الإدارة العليا، وهي توضح ما هي الأعمال/ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المؤسسة، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة.

أما البدائل الإستراتيجية، التي ينبغي على الإدارة العليا وضعها فهي أربعة:

أ- إستراتيجية الاستقرار (النمو المحدود): وأنواع هذه الإستراتيجية أربعة هي: إستراتيجية عدم التغيير (إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي)، إستراتيجية الربح، إستراتيجية التريث (إستراتيجية التوقف المؤقت)، وأخيرا إستراتيجية الحركة مع الحيطة (إستراتيجية التقدّم الحذر إلى الأمام).

ب- إستراتيجية الانكماش (التراجع): وأنواع هذه الإستراتيجية خمسة هي: إستراتيجية التشذيب (تخفيض حجم العمليات)، إستراتيجية التحوّل (إستراتيجية التحوّل كلية لنشاط آخر/ إستراتيجية الإنكماش الداخلي/ إستراتيجية إجراء جراحة قيصرية)، إستراتيجية التجرّد (التخلّص)، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة (إستراتيجية الإستسلام لمؤسسة أخرى)، وأخيرا إستراتيجية التصفية.

جـ- استراتيجية النمو (التوسع): وأنواع هذه الإستراتيجية خمسة هي: إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنويع، إستراتيجية الإندماج والشراء والمشروعات المشتركة، إستراتيجية التركيز، وأخيرا إستراتيجية الإستثمار (إستراتيجية النمو بغرض البيع).

د- الإستراتيجية المختلطة (التشكيلية): وهي مزيج من الإستراتيجيات السابقة.

2- أمّا **"إستراتيجية الأعمال على مستوى القطاع"** أو **"الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية"** فهي آتية من ناحية إمكانية تنظيم القطاع في صورة "وحدة أعمال إستراتيجية" حول مجموعة من المنتجات المتشابهة، وتعامل الإدارة العليا عادةً هذه الوحدة كوحدة مستقلة لها صلاحيتها لوضع وتطوير إستراتيجيتها الخاصة بها في ضوء أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

وتركز إستراتيجية الأعمال للقطاع عادةً على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة أو في جزء من السوق يخدمه هذا القطاع، من أجل زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته، هذا ويجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع.

قد تتشابه كثير من استراتيجيات القطاع مع إستراتيجيات المؤسسة ككل، إلا أن استراتيجيات القطاع تختلف في كونها مصممة لخدمة خط منتجات معين في سوق معينة. أما البدائل الإستراتيجية، التي ينبغي على وضعها على فهي ثلاثة بدائل:

أ- إستراتيجيات محفظة الأعمال (محفظة الأوراق المالية): مثل مصفوفة (BCG) ومصفوفة جنرال إلكتريك-ماكينزي التي تمثل الإستراتيجيات الثمانية (سحب الإستثمارات، الإنسحاب على مراحل، مصدر نقدية، التقدم بحذر، النمو، ضاعف الناتج أو أترك المجال، إبذل مجهوداً أكبر، وأخيرا القائد) ويمكن وضعها ضمن إستراتيجيات ثلاثة الشائعة: البناء أو الاستثمار (القائد، النمو، إبذل مجهوداً أكبر) والمحافظة (مصدر نقدية، التقدم بحذر، ضاعف الناتج أو اترك المجال) وأخيرا الحصاد أو الترك (سحب الاستثمارات، الانسحاب على مراحل).

ب- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر: وأنواع هذه الإستراتيجية ثلاثة هي: إستراتيجية القيادة في التكلفة الكلية، إستراتيجية تمييز المنتجات، وأخيرا إستراتيجية التركيز.

جـ- التحالفات الإستراتيجية: هناك ثلاث أنماط من التحالفات الإستراتيجية، هي: التحالفات الإستراتيجية المكملة، تحالفات التكامل الزوجي، وأخيرا التحالفات الإضافية.

3- تهدف **"الإستراتيجيات الوظيفية (المساعدة)"** إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعّال والكفء للموارد داخل كل إدارة. وإذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات الأعمال) لكنها تركز على تعظيم إنتاجية الموارد، حيث تضع الأقسام الوظيفية في ضوء القيود التي تضعها عليها إستراتيجيات كل من المؤسسة والأعمال، إستراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة ومقدرتها لتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق أو الأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية على تلك التي للسنة السابقة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا أننا اكتفينا بشجرة القرارات للإستراتيجية الوظيفية مع إعطاء أهمية خاصة للبدائل الإستراتيجية التسويقية، وتهدف إلى تحقيق التكامل والإستخدام الفعّال والكفء للموارد التسويقية، أيْ تركّز على تعظيم إنتاجية الموارد التسويقية مع الأخذ في الحسبان المحدّدات التي تقرّرها إستراتيجيات المؤسسة والقطاع.

أما البدائل الإستراتيجية التسويقية، التي ينبغي على الإدارة التسويقية وضعها فهي أربعة:

أ- الإستراتيجيات التسويقية بحسب الهدف السوقي اختيار السوق المستهدف): وأنواع هذه الإستراتيجية أربعة هي: الإستراتيجية التسويقية الموحّدة (غير المتنوّعة)، الإستراتيجية التسويقية غير الموحّدة (المتنوّعة)، الإستراتيجية التسويقية المركّزة، وأخيرا الإستراتيجية التسويقية على أساس السوق المضادة.

ب- تكييف الإستراتيجية التسويقية مع المركز التنافسي: وأنواع هذه الإستراتيجية أربعة هي: إستراتيجيات القائد (الرائد)، إستراتيجيات المتحدي، إستراتيجيات التابع، وأخيرا إستراتيجيات المتخصص.

جـ- التحالفات الإستراتيجية التسويقية: هناك أربعة أشكال هامة وشائعة للتحالف الإستراتيجي التسويقي، هي: تحالفات المنتوج أو الخدمة، تحالفات الإمدادات والتموين، التحالفات التوزيعية، وأخيرا التحالفات الترويجية.

د- استراتيجيات المزيج التسويقي: وأنواع هذه الإستراتيجية أربعة هي: إستراتيجية المنتوج، إستراتيجية السعر، إستراتيجية التوزيع، وأخيرا إستراتيجية الترويج.

4- بعد وضع البدائل الإستراتيجية المتاحة على المستويات الثلاثة: المؤسسة، الأعمال (القطاع) والتسويق، لابدّ من الإشارة إلى وجود إستراتيجيات خطرة على مختلف المستويات السابقة يجب تجنبها، ومعايير تستخدم في تقويم الإستراتيجيات، وكيفية اختيار الإستراتيجية المثلى، فضلاً عن كيفية ترجمة الإستراتيجية إلى سياسات.

أ- الإستراتيجيات الخَطِرة الواجب تجنبها: وهي خمسة: إستراتيجية إتباع القائد، إستراتيجية تسجيل هدف آخر، إستراتيجية سباق التسلّح، إستراتيجية القيام بكل شيء، وأخيرا إستراتيجية اليد الخاسرة.

ب- اختيار أفضل استراتيجية: قبل اختيار إستراتيجية يتم بتحليل المزايا والعيوب لكل بديل استراتيجي ممكن على ضوء ظروف المؤسسة، ثم اختار إحدى هذه الإستراتيجيات للتنفيذ. ومن المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدّة إستراتيجيات صالحة. لكن: كيف يتخذ القرار باختيار الإستراتيجية الأفضل؟

ليس من السهل غالباً الاختيار من بين بدائل جيدة، لكن أهم معيار يستخدم هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها؛ باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدرة ممكنة من النتائج السلبية الجانبية. ويتم ذلك بإعداد سيناريوهات، ثم استخدام نموذج الإختيار الإستراتيجي الذي وضعه "سنيدر" (N. H. Snyder) للمقارنة بين البدائل الإستراتيجية.

جـ- وضع السياسات: ووضعها يتم من أجل عملية تنفيذ البدائل الإستراتيجية، والتي تنبع من الإستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف أرجاء المؤسسة. فـ"السياسات" تشكّل خطوط الإرشاد العريضة لإتخاذ القرارات.

مراجع الفصل الرابع

مراجع الفصل الرابع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث (كلمة)، 2010م

2- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.

3- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.

4- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان-الأردن: دار وائل للنشر، 2007م.

5- عبد السلام أبوقحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م.

6- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2005م.

7- عايدة سيد خطاب، **التخطيط الإستراتيجي**، مصر: دار الحريري، 2004م/2005م.

8- محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي**، عمان-الأردن: دار الحامد، 2004م.

9- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، عمان-الأردن: دار وائل للنشر، 2004م.

10- فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة-مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999م.

11- عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة-مصر: مجموعة النيل العربية، 1999م.

12- بشير العلاق، قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين، **إستراتيجيات التسويق**، عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.

13- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية-مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م.

14- محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجات**، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 1998م.

15- أحمد عطا الله القطامين،**التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، ط1، عمان-الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م.

16- مالكولم هـ.ب. ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م.

17- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، الإسكندرية-مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.

18- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، القاهرة-مصر: التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، 1993م.

19- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 1992م.

20- توماس وهيلن و داافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986م.

21- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، الإسكندرية-مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م.

22- عبد السلام أبو قحف، **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية**، بيروت –لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر، د.س.ط.

23- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية-مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.

ب- أطروحات الدكتوراه:

24- غول فرحات، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

جـ-رسائل الماجستير:

25- مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة ترافل)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، غير منشورة، 2007م/2008م.

26- خليفي رزقي، **إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2004م/2005م.

27- فلاح أحمد، **"التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2001م/2002م.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

* الملتقيات والمؤتمرات الدولية:

28- شريف غياض و دغمان راضية، **"نظم المعلومات الإستراتيجية، العولمة وإستراتيجية التحالف: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **"تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية"**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 6-7 ديسمبر 2011م.

29- درمان سليمان صادق، **"الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق"**،مداخلة فيالملتقى العلمي الدوليحول **"المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"**،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف (الجزائر)، يومي 4-5 ديسمبر 2007م.

هـ- المجلات والدوريات والنشرات:

* مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة:

30- غول فرحات، **"التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير**

والتجارة"، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد 23، 2011م.

31- سواكري مباركة، **"تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"**، مجلة **"علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة"**، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006م.

*** مجلة "كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة":**

32- بن عزة محمد أمين، **"التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"**، مجلة **"مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة"**، بغداد - العراق، العدد 26، 2011م.

*** مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية:**

33- عبد الرحمان بن عنتر، **"المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر-باتنة (الجزائر)، العدد 20، جوان 2009م.

*** مجلة "آفاق إقتصادية":**

34- أحمد سيد مصطفى، **"التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية"**، مجلة **"آفاق اقتصادية"**، المجلد 18، العدد 71، 1997م.

*** نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال":**

35- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الأولى، العدد 8، مارس (آذار) 1993م.

و– المواقع الإلكترونية:

*** موقع "شبكة أبو نواف":**

36- رؤوف شبايك، **التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق مع باقة كبيرة من قصص النجاح التسويقية**، مارس 2009م، من موقع "شبكة أبو نواف" (www.abunawaf.com).

2- المراجع باللغة الفرنسية:

A- LIVRES :

37- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme Ed, Pearson Education, France, 2006.

38- J. Lendrevie & D. Lindon, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 6eme ed, Editions Dalloz, Paris- France, 2000.

39- Samir Ammar, **Théorie & Pratique du Marketing**, Editions C.L.E., Tunis, 1998.

40- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme Ed, Publi-Union, Paris- France, 1997.

41- Yves Cherouze, **le Marketing Stratégique: Stratégie, Segmentation, Positionnement, Marketing-mix & Politique d'Offre**, Ellipses, Paris- France, 1995.

42- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 8eme Ed, Publi-Union, Paris- France, 1994.

43- Barelie. A & Autres, **Exporter: Pratique du Commerce International**, 9eme Ed, les Editions Foucher, Paris- France, 1993.

خاتمة عامة

خاتمـة عامـة

1- أهم نتائج الأطروحة:

من خلال ما جاء في هذه الأطروحة، تم التوصل إلى أهم النقاط التالية:

1- بيئة الأعمال مكان العيش بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية بكل تفاعلاته ومؤثراته، فعواملها مقومات تؤثر فيها. فهي أي المؤسسة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها، فكل مدخلاتها تأتيها من البيئة، وكل مخرجاتها تذهب إلى البيئة. ولذلك فالبيئة تؤثر في سلوك المؤسسة وأدائها، بما توفره من فرص ومخاطر وقيود تعمل ضمنها. ولذلك يمكن أن تكون البيئة سبباً من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك لعدم دراسة وتحديد الأهداف بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها، مع تزايد القيود المفروضة عليها مما يضعف من قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الإدارية. ومن أجل ذلك يتوجب على المؤسسة أن تأخذ بالنموذج التنظيمي البيئي المتعدد الأبعاد، وتضع في الحسبان كل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهي في حالة تفاعل، وتحلل مستوياتها، لكي تضمن بقاءها بالتكيّف مع التطورات الموجودة في السوق قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

2- الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية صيانة العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية والبيئة التي تعمل فيها، حيث تسمح بالتقييم المستمر للتغّير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات الملاءمة وبدلائل وأساليب التصرف في ضوء هذا التقييم. ولذلك فإن عدم صيانة العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية والبيئة عن طريق الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي، تطبيق الإستراتيجية ثم التقويم والرقابة الإستراتيجية) يؤدي إلى حالة الفراغ الإستراتيجي (مثل تشتت جهود المؤسسة وعدم قدرتها على تغيير أعمالها بما يلائم استغلال الفرص أو اكتشافها...) والقلق الإستراتيجي (مثل عدم وجود هدف للمؤسسة وظهور الصراعات الإدارية وعدم الإستجابة إلى التغيير...الخ). وللقضاء عليها لابدّ من نقطة تركيز استراتيجية مع تجاوب وتناسق استراتيجيين.

3- أنّ التخطيط الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية نفسها، وهو الذي قاد إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية التي كانت ثمرة لتطوره وتوسيعاً لنطاقه، فأصبح يمثّل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري الإستراتيجي، فضلا عن كونه المرحلة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي تعتبر العمود الفقري لها. وتمثّل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحوّل من الإطار العام للإتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسات الإقتصادية إلى إطار خاص يساعد على إتخاذ القرارات المختلفة. ولذلك فهي تتطلّب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية، تنتج عنها إستراتيجيات وفق مناهج ثلاث:

أ– منهج عقلاني؛ يستخدم الخطوات العقلانية، حيث يكون لدى متخذ القرار كل المعلومات الضرورية، حين يشرع باتخاذ القرار الذي يقود إلى أفضل النتائج وأحسنها.

يقوم هذا المنهج على افتراض العقلانية (الرشد) في تصرّفات المؤسسة وقراراتها اتجاه علاقاتها بالبيئة. ويتميز بفكرة أن حل المشاكل هو حل علمي كمي، وأن الهدف المشروع لإتخاذ القرار هو اختيار البديل الذي يحل المشكلة، حيث أن الخيار العقلاني يعني تعظيم القيم، بالبحث عن طريق يقود إلى الحل الأمثل، أو إلى الهدف الذي حدد بشكل عقلاني. ويعتبر هذا المنهج الإستراتيجية على أنها نتيجة وأن صياغتها هي عبارة عن عملية تحليلية. كما يعتبر أنه منهج فرضي أمرية لأنه يملي الطريق الذي يتوجب اتباعه، وهو أيضا اقتصادي لأنه يسعى إلى أهداف اقتصادية (النمو، الربح...إلخ) أو لأنه يأخذ بالإعتبار العناصر الإقتصادية والتقنية فقط.

ب– منهج سياسي؛ حيث يكون القرار نتيجة لتفاعل القوى ومحصلة لتأثيرها ونفوذها، ينتج عن مفاوضات ومساومات بين أشخاص في حالة لعبة سياسية.

ويعتبر هذا المنهج الإستراتيجية على أنها نتيجة تفاعل وتقاطع القوى السياسية الداخلية والخارجية للمؤسسة ونتيجة لمقدرتها على المساومة والتفاوض والتأثير. وأن صياغتها هي عبارة عن عملية سياسية. أي أنها عملية سياسية تتطلب نوعاً من التفكير في السلوك الفردي أو الجماعي.

جـ- منهج بيروقراطي؛ حيث يكون القرار نتيجة تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تم وضعها في الماضي.

ويعتبر المنهج البيروقراطي على أن الإستراتيجية نتيجة عمل المؤسسة الإقتصادية بأكملها، تشترك فيها مستويات تنظيمية متعددة، وينبثق كل خيار من الخيارات الإستراتيجية وفق هذه الرؤية عن بناء تنظيمي معين يتأثر به، أي من خلال هيكل تنظيمي لإتخاذ القرارات. وأن صياغتها هي عبارة عن عملية بيروقراطية.

4- تحتاج الإدارة الإستراتيجية – من وجهة نظر شمولية متوازنة - من خلال الأبعاد الأساسية الثلاثة السابقة (البعد الإقتصادي/البعد الإنساني/البعد التنظيمي) إلى صيغ ومراحل متطورة لتحليل المتغيرات الأهم وفق كل بعد منها، من خلال التوفيق أو تحقيق التوازن بين تلك الأبعاد بالمؤسسة، أي التوفيق بين إستراتيجيات مناهج صياغة الإستراتيجية. ولذلك فإنّ كل مؤسسة لا تنجح في المزاوجة المنسجمة بين الأبعاد الثلاث السابقة تقع في "مرض استراتيجي" واضح. فعدم الإهتمام بأيّ من هذه الأبعاد بصورة شمولية يؤدي إلى الإبتعاد عن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي تعطي توازناً وأهمية كبيرة لهذه الأبعاد الثلاث.

5- التسويق الإستراتيجي هو عملية تتكون من تحليل الفرص المناسبة الموجودة في الأسواق، واختيار كل من الهدف التسويقي والمركز التنافسي، وخطط التنفيذ ونظام مراقبة يسمح للمؤسسة الإقتصادية بتأدية مَهَمَّتها (رسالتها) وبلوغ أهدافها. ولذلك يمكن تقسيم خطوات التسويق الإستراتيجي

بنفس تقسيم خطوات الإدارة الإستراتيجية، أي صياغة الإستراتيجية التسويقية (أي التخطيط الإستراتيجي التسويقي)، تطبيق الإستراتيجية التسويقية ثم التقويم والرقابة الإستراتيجية التسويقية. إلا أن الأخذ بمفهوم خلق القيمة يجعل خطوات التسويق الإستراتيجي ممثلة في: تحليل الفرص السوقية، اختيار الهدف السوقي، تحديد المركز التنافسي، وضع الإستراتيجية المناسبة، وأخيرا التنفيذ والرقابة. مع العلم أن التخطيط الإستراتيجي التسويقي يشمل الأربع خطوات الأولى من خطوات التسويق الإستراتيجي.

6- أن نظرية النظم أو النسق من أحسن النظريات - مع الاستفادة من أبعاد النظريات الأخرى -، التي تؤكد على العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية وبين البيئة المحيطة بها، حيث أن عمل هذه المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على استمرار حصولها على الموارد من البيئة المحيطة. وتستوعب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية. فهي تخوض التداخل بين المتغيرات والإعتمادية والتفاعل بين مكونات المؤسسة الإقتصادية وسبل التكيّف والتوازن وكذلك بالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية والسيطرة على المعلومات بافتراضاتها التي أكدت التداخل بين الأجزاء والعلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات. وفي هذا الإطار تمّ النظر إلى:

- أنّ دراسة المؤسسة الإقتصادية تتخطى النطاق المحدود للعلم الواحد، إذ هي تعدّ تعبيرا صادقا عما يسمّى بـ"الاتجاه العلمي المتداخل"، ولذلك تمّ الدمج بين تنظيم المؤسسة وإدارتها وبين علوم الإجتماع والنفس والسياسة، والنظر إلى المؤسسة الإقتصادية على أنها كائن حي أي نظام اجتماعي مفتوح مصمّم لتحقيق أهداف معيّنة، يعيش في بيئة أعمال يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (المواد الأولية، والمال، والموارد البشرية، التكنولوجيا اللازمة...)، ثمّ يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها من خلال وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات (السلع والخدمات...)، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكّن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. فالمؤسسة عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، كما أنّه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية متساندة (منها التسويق) تمارس كل منها وظائف معيّنة، وتتأثر ببعضها، وتؤثر في المؤسسة الإقتصادية ككل من أجل تحقيق استمرار النظام أو النسق ككل خلال الزمن.
- أنّ دراسة الإدارة الإستراتيجية كـ"نظام استراتيجي" من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح، يعني أن عناصرها هي:

أ- المدخلات تتضمن تحديد رسالة أو مهمّة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية.

ب- أما العمليات أو التشغيل أو الأنشطة فتتضمن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، واختيار الإستراتيجية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

جـ- أما المخرجات فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية.

د- هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال **التغذية العكسية** إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- أن دراسة التسويق الإستراتيجي كـ"نظام استراتيجي فرعي" أيضاً منتمياً للنظام الإستراتيجي الكلي للمؤسسة، من خلال النموذج المبسط لعناصر النظام المفتوح، يعني أن عناصرها هي:

أ- المدخلات النظام الفرعي تتضمن تحديد الأهداف التسويقية والمركز التنافسي.

ب- أما العمليات أو التشغيل أو الأنشطة فتتضمّن تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والمفاضلة بين الاستراتيجيات التسويقية البديلة، واختيار الإستراتيجية التسويقية الأفضل، ومن ثمّ تطبيق الإستراتيجية التسويقية وإصدار القرارات الخاصة بذلك.

جـ- أما المخرجات فتشتمل على عملية تقييم النتائج التي نتجت عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

د- من خلال **التغذية العكسية** تعود هذه النتائج التسويقية وما تتضمّنه من معلومات إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج التسويقية بالمعايير الموضوعة، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

7- وبالنسبة للتداخل والتفاعل بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، يمكن التمييز بين حالتي المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة:

أ- بالنسبة للمؤسسة الكبيرة: تعتمد الإستراتيجيات: الكلية، والأعمال (القطاع)، والوظيفية (التسويق بالضبط)، على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مرتبطة معاً بشكل وثيق. وعندما تصاغ الإستراتيجية، يقيّد المستوى الكلي مستوى القطاع، الذي يقيّد بالمقابل المستوى الوظيفي (التسويقي). وخلال مرحلة صياغة الإستراتيجية، يستخدم المستوى الكلي أداء مستوى القطاع (التغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها؛ وبشكل مشابه تشكّل تقييمات المستوى الوظيفي (التسويقي) مدخلات حاسمة لصياغة إستراتيجية القطاع.

ب- أما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة: إنّ المؤسسات الصغيرة يناسبها الهيكل التنظيمي البسيط أو الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد. ولذلك إذا كانت المؤسسة الصغيرة تقدّم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته

القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. أما إذا كانت تمتلك مستويين استراتيجيين كالمؤسسة العائلية الصغيرة: حيث يجب على العائلة بأكملها أن تحدّد بيان بالمهمات أو العقائد والتي تقوم بتعريف أسباب ارتباطها بالمؤسسة، وتخلق رؤية موحّدة للمؤسسة من خلال مشاركة الأولويات، ومشاركة نقاط القوة والضعف ومساهمة كل عضو من العائلة في العمل في المؤسسة. وسوف تتضمن تلك الرؤية خدمة كلاً من العائلة والمؤسسة. ولذلك فإن التخطيط الإستراتيجي هنا يتطلّب دمج القضايا التي تخصّ العائلة بطريقة لا تؤثر سلبا على استراتيجية العمل، وحلّها قبل البدء في التخطيط الإستراتيجي.

7- يرتبط وضع خطة التسويق بالتخطيط الإستراتيجي الذي تمّ على مستوى المؤسسة الإقتصادية ووحدات الأعمال الإستراتيجية والقطاعات التسويقية. أي أن الخطط التسويقية تعمل من خلال الإطار الأوسع وهو التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وهذا الأخير يرتبط - بطبيعة الحال – بالتسويق الإسترتيجي الذي يرتبط بدوره بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة وكذلك على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية. ولذلك تعتبر خطة التسويق إحدى النتائج النهائية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل وبالتالي الإدارة الإسترتيجية. ومن أجل ذلك كان من أهم مشكلات التخطيط الإستراتيجي التسويقي: الدعم الضعيف من الرئيس ومن الإدارة العليا، نقص الدعم من قبل الإدارات الوسطى والتنفيذية، والإخفاق في دمج التخطيط الإستراتيجي التسويقي في نظام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الإستراتيجي، وتفويض التخطيط لمخطط.

8- تنتج عملية صياغة الإستراتيجية من التفاعل الإجتماعي والتركيز على المعتقدات والقناعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وهذا يعني أنّ تفهم ثقافة المؤسسة ضروري جدّاً إذا كانت ستدار استراتيجيّاً، لأن إستراتيجية المؤسسة دائماً ما تخضع لثقافتها. فإنْ لم تتوافق الإستراتيجية مع الثقافة، فستتغلّب الثقافة على الإستراتيجية في كل مرّة. أيْ أنّ نجاح الإستراتيجيات مرهون بانسجامها مع ثقافة المؤسسة. فالإستراتيجية لا تغيّر الثقافة، لكنّ العكس صحيح. وكذلك الأمر بالنسبة لعلاقة الثقافة بالتسويق؛ فهي تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى القبول الذي يمكن أن يبلغه التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الإقتصادية، لأن هذا المستوى للقبول مرتبط بمستوى المخاطرة أو الإستعداد المقبول لدى "حملة الثقافة" في المؤسسة.

2- مدى الإجابة على أسئلة إشكالية الأطروحة، وتحقيق هدفها:

وبناء على ما سبق، فإننا وصلنا إلى إجابات متواضعة غير نهائية تماماً عن أسئلة إشكالية الأطروحة المتمثّلة في:

كيف يتم صياغة الإستراتيجيات في إطار الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية؟ وما هي مناهج هذه الصياغة؟

وكيف تندمج كل من الإستراتيجيات التسويقية وإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجيات المؤسسة ككل حين صياغتها لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية؟ وعلى أي أساس يتم هذا الإندماج؟

وتتمثل أهم محاور إجاباتنا المتواضعة في:

- يتوقّف صياغة الإستراتيجيات المناسبة على نوع المنهج المستخدم فيها، ومدى دعمه بالمناهج الأخرى، في ظل النظر إلى البيئة بمنظور بيئي متعدد الأبعاد، والنظر إلى كل من المؤسسة والإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي بمنظور نظمي مفتوح.

- يُعتبر التسويق محرّك كل وظائف وأنشطة المؤسسة الإقتصادية، كما أنّه القائد الذي يوجّه إستراتيجيتها نحو العميل.

- يعتبر وضع البدائل الإستراتيجية واختيار المناسب منها ثمرة التوفيق بين البعد الإقتصادي، البشري والتنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

- لا يعتمد نجاح المؤسسة الإقتصادية في البقاء والنمو في الأسواق والحفاظ عليها، لا على مهارة الموظفين، ولا على التنظيم الجيّد، ولا على الأموال المتاحة، ولا على الآلات المستعملة، وإنما على مدى تغلغل التفكير التسويقي والإستراتيجي في جميع أنحائها.

- الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي يَنْصَبَّان على عملية الربط بين إمكانيات المؤسسة الإقتصادية وحاجات ورغبات المستهلك في إطار البيئة التي يعملان من خلالها.

- تلعب ثقافة المؤسسة الإقتصادية دوراً هاماً في صياغة الإستراتيجيات للمؤسسة الإقتصادية، وفي نجاح الدمج بين التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل والتخطيط الإستراتيجي التسويقي.

لقد عانينا - في سبيل ما توصلنا إليه - من عدم وضوح المصطلحات والمفاهيم في المجال الأكاديمي الإستراتيجي المتقاطع بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي، ورغم ذلك فقد بلورنا صورة صافية نسبيا عن الكيفية التي تصاغ بها هذه الإستراتيجيات: إذ أن فلسفة الصياغة يقودها التسويق، تعتمد عليها ثلاث مناهج (العقلاني والسياسي والبيروقراطي) بحيث أن أسلوب التفكير في صياغة الإستراتيجيات هو الأسلوب العقلاني وفق مقتضيات المنهج العقلاني، ليدعّم بعد ذلك بمقتضيات المنهج السياسي، ومقتضيات المنهج البيروقراطي من خلال الإدارة الإستراتيجية (والتي توفّق بين أبعاد المناهج الثلاث) والتسويق الإستراتيجي في الصياغة الإجرائية للإستراتيجيات. وكل ذلك يتم بشكل تندمج فيه خطوات الإدارة الإستراتيجية بخطوات التسويق الإستراتيجي، وفق مفاهيم النظام المفتوح، بحيث أن الإعتماد والتفاعل المتبادل هو الذي يحقق فعلاً الصياغة الفعلية للإستراتيجيات المختلفة سواء التسويقية أو القطاعية أو للمؤسسة ككل.

وبهذا نكون قد حققنا بشكل غير كامل تماماً هدف هذه الأطروحة المتمثل في **التحديد النّظري العام للإطار الذي تتم فيه الكيفيّة التي يتمّ بها صياغة الإستراتيجيات في إطار كل من الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي بشكل عامٍّ، والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكل خاصٍّ، لمواجهة بيئة أعمال المؤسسة الإقتصادية.**

3- آفاق الأطروحة:

إنّ هذا البحث لا يقدّم رؤية نهائية، فذلك طموح حالت دونه الصعوبات التي واجهها البحث، ويحول دونه نضج الموضوع وتبلوره تماماً بكافة أبعاده، فلا شكّ أنّ هناك كثير من النقائص التي تحتويها هذه الأطروحة المتواضعة، سواء من الناحية المنهجية أو ناحية المضمون، وفي هذا الخصوص يقترح الباحث في ضوء نتائج البحث عدداً من البحوث المستقبلية يراها جديرة بأن تكون إشكاليات رئيسية:

- صياغة الإستراتيجيات الدولية لمواجهة بيئة الأعمال الدولية بين الإدارة الإستراتيجية الدولية والتسويق الإستراتيجي الدولي.
- تطبيق الإستراتيجيات بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي.
- مراقبة وتقويم الإستراتيجيات بين الإدارة الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي.

ونسأل الله العظيم أن يوفقنا إلى إنجاز دراسات وبحوث أخرى في هذا الموضوع وغيره، وأن يعيننا على ذلك، فهو المستعان، والله وليّ التوفيق.

قائمة المراجع

قائمة المراجـع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

85- غول فرحات، **مدخل إلى التسيير**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2012م.

86- بن حمود سكينة، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، برج الكيفان- الجزائر: دار الأمة، 2012م.

87- نوري منير، **نظام المعلومات المطبّق في التسيير**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012م.

88- زايد مراد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2012م.

89- آيت منصور كمال، **عقد التسيير**، الدار البيضاء– الجزائر: دار بلقيس، 2012م.

90- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظّمات**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2012م.

91- وليام أ. كوهين، **فن القيادة**، ط7، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2012م.

92- أمير حذفاني، **بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية**، باتنة- الجزائر: دار الشيماء، 2012م.

93- إدجار هـ. شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة (ط3): محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة وهبي، الرياض-المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2011م.

94- ماكس فيبر، **مفاهيم أساسية في علم الإجتماع**، ط1، ترجمة: صلاح هلال، القاهرة- مصر: المركز القومي للترجمة، العدد 1675، 2011م.

95- جون سي. ماكسويل، **قائد الـ360 درجة: كيف تطوّر تأثيرك في أيّ منصب تشغله في الشركة**، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2011م.

96- عائشة التايب، **النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة**، ط1، القاهرة- مصر: منظمة المرأة العربية، 2011م.

97- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م.

98- أنس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظّمات الأعمال (العلوم السلوكية)**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2011م.

99- أحمد ماهر، **تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي**، ط1، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2011م.

100- يحه عيسى، لعلاوي عمر و بلحيمر إبراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2011م.

101- الداوي الشيخ، **إقتصاد وتسيير المؤسسة: المفاهيم والنظريات-البيئة والإستراتيجيات-الوظائف والهياكل**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2011م.

102- يوسف محمد جزان، **المدخل إلى علم الإقتصاد**، منشورات جامعة دمشق، دمشق- سوريا: مطبعة جامعة دمشق، 2010م/2011م.

103- مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث (كلمة)، 2010م.

104- بهلول نسيم، **في الإستراتيجية**، بوزريعة- الجزائر: دار هومة، 2010م.

105- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2010م.
106- محمود شحماط، **المدخل لعلم الإدارة العامة**، عين مليلة- الجزائر: دار الهدى، 2010م.
107- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م.
108- بوعبد الله لحسن و ناني نبيلة، **مقاربة منظومية للبرامج التكوينية**، سطيف- الجزائر: منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، 2010م.
109- موسى اللوزي، **التنظيم الإداري: الأساليب والإستشارات**، ط1، عمان– الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010م.
110- حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010/09م.
111- نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم– المبادئ– الأساسيات-الأهمية**، إربد، عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م.
112- مؤيد سعيد السالم، **القوة التنظيمية**، ط1، عمان- الأردن: إثراء، 2009م.
113- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظّمة: مدخل التصميم**، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.
114- نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظّمة**، الطبعة العربية، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.
115- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009م.
116- عبد الوهاب سويسي، **المنظمة: المتغيرات – الأبعاد - التصميم**، الجزائر: دار النجاح للكتاب، 2009م.
117- الفضيل رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1: الدراسة النظرية**، ط1، الجزائر: دار بن مرابط، 2009م.
118- محمد محمود الجوهري، **علم الإجتماع الصناعي والتنظيم**، ط1، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2009م.
119- جون سكوت وآخرون، **خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً: المنظّرون المعاصرون**، ط1، ترجمة: محمود محمد حلمي، بيروت- لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009م.
120- سكوت سافرانسكي و إيك وان وون، **التخطيط الإستراتيجي للمشروعات**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م.
121- نانسي أبتن، **انتقال الإدارة في المشروع العائلي**، ترجمة: شرين الأشرفي، ط 1، سلسلة الإدارة للمشروعات الصغيرة، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2009م.
122- نعيم إبراهيم الظاهر، **النظم الإدارية: المفهوم - الأساسيات - المبادئ - الأهمية**، أربد، عمان- الأردن: عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، 2009م.
123- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، ط1، قسنطينة- الجزائر: منشورات إقرأ و دار بهاء الدين، 2008م.
124- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2008م.
125- أروى يحي عبد الرحمن الإرياني، **أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات**، ط1، حلب- سوريا: شعاع للنشر والعلوم، 2008م.

126- زيد منير العبوي، **نظم المعلومات التسويقية**، ط1، عمان- الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2008م.
127- يحي محمد نبهان، **الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري، 2008م.
128- أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الإقتصادية**، عنابة- الجزائر: دار العلوم، 2008م.
129- غول فرحات، **الوجيز في إقتصاد المؤسسة**، القبة القديمة- الجزائر: دار الخلدونية، 2008م.
130- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان- الأردن: دار وائل، 2008م.
131- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، **الإدارة: علم وتطبيق**، ط3، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2008م.
132- نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، ط1، عمان- الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2008م.
133- بركات حمزة حسن، **علم النفس وديناميات الجماعة**، ط1، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2008م.
134- محمد مقداد، **علم النفس الصناعي**، ط1، باتنة- الجزائر: دار قانة، 2008م.
135- موريس تيفينيه، **ثقافة المشروع**، ترجمة: نبيل جواد، ط1، (بيروت – لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد") و (أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم)، 2008م.
136- فرانسيس فوكوياما، **بناء الدولة: النظام العالمي ومشكلة الحكم والإدارة في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: مجاب الإمام، الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2007م.
137- غسان قاسم اللامي، **إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية**، ط1، عمان- الأردن دار المناهج، 2007م.
138- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2007م.
139- طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م.
140- ـــــــــــــــ، **علم الإجتماع الصناعي**، القاهرة- مصر: دار غريب، 2007م.
141- عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الإجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة**، بيروت- لبنان: دار المعرفة الجامعية، 2007م.
142- فيليب كوتلر و جاري ارمسترونج، **أساسيات التسويق**، الكتاب الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.
143- ـــــــــــــــ، **أساسيات التسويق**، الكتاب الثاني، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض- المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007م.
144- نوري منير، **التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.
145- بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007م.
146- مدحت محمد أبو النصر، **أساسيات علم ومهنة الإدارة**، ط1، القاهرة- مصر: دار السلام، 2007م.
147- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، عمان- الأردن: دار المسيرة، 2007م.

148- عبد الحميد المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المنصورة- مصر: المكتبة العصرية، 2007م.
149- علاء السالمي، هلال البياتي و عثمان الكيلاني، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.
150- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.
151- محمد طه، **الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية**، سلسلة عالم المعرفة 330، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أغسطس 2006م.
152- ليزا هـ نيوتن، **نحو شركات خضراء: مسؤولية مؤسسات الأعمال نحو الطبيعة**، ترجمة: إيهاب عبد الرحيم محمد، سلسلة عالم المعرفة 329، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يوليو 2006م.
153- بوفلجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
154- سيف الإسلام شويه، **سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية: إقتراح نموذج للتطوير**، مختبر التربية، الإنحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
155- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية**، قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م.
156- - رابح كعباش، **علم إجتماع التنظيم**، قسنطينة- الجزائر: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006م.
157- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان- الأردن: دار الشروق، 2006م.
158- عمر صخري، **إقتصاد المؤسسة**، ط4 ، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
159- محمد شحاتة ربيع، **أصول علم النفس الصناعي**، ط 3، القاهرة- مصر: دار غريب، 2006م.
160- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2006م.
161- محمد الصيرفي، **إدارة التسويق**، ط1، الإسكندرية- مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005م.
162- أحمد عرفة و سمية شلبي، **الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته**، مصر: د.د.ط، 2005م.
163- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان-الأردن: دار اليازوري، 2005م.
164- محمد محمد جاب الله عمارة، **إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية**، ط1، الاسكندرية- مصر: دار الطباعة الحرة، 2005م.
165- بشير عباس العلاق، **الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات**، ط1، أبو ظبي – الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005م.
166- ________________، **التسويق في عصر الإنترنت والإقتصاد الرقمي**، بحوث ودراسات، القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م.
167- مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التخطيط الإستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟**، ط2، الإشراف العملي: عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك (44)، القاهرة- مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك PMEC)، 2005م.

168- حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2005م.
169- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 2005م.
170- جوزيف أوكونور و أيان ماكدرموت ، **فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات**، الرياض- المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2005م.
171- جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2005م.
172- عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005م.
173- مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظّمة: الهيكل والتصميم**، ط2، عمان- الأردن: دار وائل، 2005م.
174- عايدة سيد خطاب، **التخطيط الإستراتيجي**، مصر: دار الحريري، 2004م/2005م.
175- توماس أ. ستيوارت، **ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**، ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة- مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2004م.
176- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم/الأسس/الوظائف**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
177- محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي**، عمان-الأردن: دار الحامد، 2004م.
178- محمد العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
179- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2004م.
180- سهيل أحمد عبيدات، **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقاتها بفعالية إدارة الوقت**، ط1، إربد- الأردن: عالم الكتب الحديث، 2004م.
181- عبد العزيز جميل مخيمر، **واقع الهياكل التنظيمية في الوطن العربي وآليات التطوير والتغيير**، القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م.
182- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان- الأردن: دار الحامد، 2004م.
183- ـــــــــــــ، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، عمان- الأردن: دار الحامد، 2003م.
184- غراهام داولينغ، **تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء**، تعريب: وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، الرياض – المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2003م.
185- نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، عمان- الأردن: دار وائل، 2003م.
186- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإعلامي: المبادئ والإستراتيجيات**، ط1، عمان- الأردن: دار المناهج، 2003م.
187- محمد المحمدي الماضي، **السياسات الإدارية**، القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م.

188- علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات**، بحوث ودراسات 376، القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.

189- صلاح الدين محمد عبد الباقي،**السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية- مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003م.

190- عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية**، ج2، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م.

191- بوفلجة غياث، **فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير**، ط1، وهران- الجزائر: دار الغرب، 2003م.

192- صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، ط10، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م.

193- ــــــــــــــــــــ، **إدارة التسويق**، ط13، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2003م.

194- محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، القاهرة- مصر: دار الفكر العربي، 2002م/2003م.

195- أحمد الأصفر و أديب عقيل، **علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، دراسات معاصرة في علم الإجتماع، دمشق- سورية: منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الإجتماع، 2002م/2003م.

196- شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، ط 2، بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع (مجد)، 2002م.

197- جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج**، الإسكندرية – مصر: الدار الجامعية، 2002م.

198- خير الله عصار، **مدخل للسيبرنطيقا الإجتماعية: محاولة التحكم بالسلوك الإجتماعي**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.

199- عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.

200- رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، بوزريعة- الجزائر: دار هومه، 2002م.

201- خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، عمان- الأردن: دار الصفاء، 2002م.

202- محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، ط3، عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2002م.

203- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م/2002م.

204- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط1، عمان- الأردن: دار صفاء و دار وائل، 2001م.

205- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001م.

206- أمين عبد العزيز حسن، **إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة- مصر: دار قباء، 2001م.

207- محمد صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، ط1، القاهرة- مصر: المكتبة الأكاديمية، 2001م.

208- وليم روث، **تطوّر نظرية الإدارة: منذ ما قبل اختراع "وات Watt" للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا "الروبوت Robot" وعصر المعلومات**، ط1، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة- مصر: إيتراك، 2001م.

209- شوام بوشامة، **مدخل في الإقتصاد العام**، ج1، ط2، وهران- الجزائر: دار الغرب، 2000/2001م.

-210 آر. إيه. بوكنان، **الآلة قوة وسلطة: التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر**، ترجمة: شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة 259، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، تموز2000م.

-211 محمد محمد إبراهيم، أمين فؤاد الضرغامي و علي محمد حلوة، **إدارة التسويق**، مراجع إدارة الأعمال، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 2000م.

-212 أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط3، الإسكندرية – مصر: جامعة الإسكندرية، 2000م.

-213 شوقي ناجي جواد، **إدارة الستراتيج**، عمان- الأردن: دار الحامد، 2000م.

-214 نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1999م/2000م.

-215 مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيفش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ط1، ترجمة الطبعة الإنجليزية السادسة، ترجمة: هشام عبد الله، عمان- الأردن: الأهلية، 1999م.

-216 بيان هاني حرب، **مبادئ التسويق**، ط1، عمان- الأردن: مؤسسة الوراق، 1999م.

-217 كامل السيد غراب، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري**، الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999م.

-218 يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، سلسلة الرضا للمعلومات (15)، دمشق – سورية : مركز الرضا للكمبيوتر، 1999م.

-219 فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة-مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999م.

-220 عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة-مصر: مجموعة النيل العربية، 1999م.

-221 عثمان محمد غنيم، **التخطيط أساس ومبادئ**، ط1، القاهرة- مصر: جامعة القاهرة، 1999م.

-222 بشير العلاق، قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين، **إستراتيجيات التسويق**، عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.

-223 ناصر دادي عدّون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م.

-224 فرانسيس فوكوياما، **الثقة: الفضائل الإجتماعية وتحقيق الإزدهار**، ط1، دراسات مترجمة 6، أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1998م.

-225 محمد الناشد، **التسويق وإدارة المبيعات**، ط2، حلب- سورية: منشورات جامعة حلب، 1998م.

-226 عبد الهادي الجوهري، **علم إجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا**، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب 36، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998م.

-227 سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998م.

-228 إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية- مصر: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998م.

-229 محمد فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1998م.

230- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، عمان- الأردن: دار زهران، 1997م.
231- طارق الحاج، محمد باشا، علي ربابعة و منذر الخليلي، **التسويق من المنتج إلى المستهلك**، ط2، عمان- الأردن: دار صفاء للنشر، 1997م.
232- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1997م.
233- عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1997م.
234- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، بيروت- لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997م.
235- بيتر دراكر، **الإدارة: المهام- المسؤوليات-التطبيقات**، الجزء الأول: **المهام**، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط1، القاهرة- مصر: الدار الدولية، يناير 1996م.
236- صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية**، الإسكندرية- مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.
237- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، ج1، الإسكندرية- مصر: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996م.
238- أوبري ويلسون، **إتجاهات جديدة في التسويق**، ط1، ترجمة نيفين غراب، القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1996م.
239- مالكوم .هـ.ب ماكدونالد، **الخطط التسويقية: كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها**، ترجمة: صالح محمد الدويش و محمد عبد الله العوض، الرياض- المملكة العربية السعودية: مطابع معهد الإدارة العامة، 1996م.
240- أحمد عطا الله القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، ط1، عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م.
241- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية-مصر: دار الجامعة للنشر والطبع، 1996م.
242- عدنان يوسف الدجاني، **التطبيق العملي للإدارة العامة**، عمان- الأردن: مطابع الدستور التجاري، 1996م.
243- محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية-مصر: دار الجامعة للنشر والطبع، 1996م.
244- سونيا محمد البكري و علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1995م.
245- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1995م.
246- عبد الباري درة، **السلوك التنظيمي**، بيروت- لبنان: دار اليسر، 1995م.
247- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات**، ج1: **التسيير والتنظيم والمنشأة**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م.
248- ديف فرانسيس و مايك وودكك، **القيم التنظيمية**، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض- المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1995م.
249- ليونارد راستريغين، **مملكة الفوضى: محاولة في فهم آليات عمل المصادفة والسبرنيتية**، ترجمة: عبد الهادي عبد الرحمن، ط1، بيروت- لبنان: دار الطليعة، 1995م.

250- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي والأداء: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، (عمان- الأردن: الجامعة الأردنية، 1994م.
251- نبيل علي، **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة 184، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل 1994م.
252- مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة- مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م.
253- إعتماد محمد علام، **دراسات في علم الإجتماع التنظيمي**، ط1، القاهرة- مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994م.
254- هناء عبد الحليم سعيد، **إدارة التسويق**، القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1993م.
255- محمد فريد الصحن ، **مبادئ التسويق**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1993م.
256- محمد رشاد الحملاوي، **دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي**، ط2، القاهرة- مصر: مكتبة عين شمس، 1993م.
257- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **الدليل العملي للتسويق: إعداد وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيتك وخططك التسويقية خطوة... خطوة**، ط1، مكتبة رجال الأعمال، القاهرة- مصر: مطابع المكتب المصري الحديث، 1993م.
258- كامل المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، عمان- الأردن: دار الفكر، 1993م.
259- دانيِّل جي. بورستن، **الأمريكيون: التجربة الوطنية**، ترجمة: فاروق منصور، عمان- الأردن: مركز الكتب الأردني، 1993م.
260- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
261- فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط 7، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1992م.
262- محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، ط2، عمان- الأردن: د.د.ط، 1992م.
263- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، عمان- الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م.
264- محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة التسويق**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 1992م.
265- عبد السلام أبو قحف، **سياسات الأعمال: المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة**، الإسكندرية- مصر: المكتب العربي الحديث، 1992م.
266- أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، عمان – الأردن: مطبعة الصفدي، 1992م.
267- - عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م.
268- صفوح الأخرس، **علم الإجتماع الصناعي**، دمشق- سورية: مطبعة الإتحاد، 1990م.
269- محمد حربي حسن، **علم المنظمة: الأصول والتطور والتكامل**، الموصل- العراق: مديرية دار الكتب، جامعة الموصل، 1989م.
270- محمد محمد الهادي، **نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة**، ط1، القاهرة- مصر: دار الشروق، 1989م.
271- بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان، **استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**، الطبعة العربية، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، القاهرة- مصر: الدار الدولية، 1988م.

272- محمد السعيد خشبة، **نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، أساسيات النظم**، القاهرة- مصر: دار الإشعاع للطباعة، 1987م.
273- توماس وهيلن و دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، الرياض- المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1986م.
274- سعود محمد النمر و محمد سيد حمزاوي، **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، الرياض- المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، جامعة الملك سعود، 1986م.
275- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1986م.
276- طارق حماده، **منهاج النظم: إطار متكامل لدراسة الظواهر الإجتماعية (نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية)**، إدارة البحوث والدراسات، المنظّمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن: مطابع الدستور التجارية، 1985م.
277- مصطفى زهير، **التسويق وإدارة المبيعات**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1984م.
278- محمد صالح الحناوي، **إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات**، الإسكندرية- مصر: دار الجامعات المصرية، 1984م.
279- فيريل هيدي، **الإدارة العامة: منظور مقارن**، ط2، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983م.
280- محمد علي محمد، **علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، ط3، الإسكندرية- مصر: دار المعرفة الجامعية، 1983م.
281- برنار موتيز، **سوسيولوجيا الصناعة**، ط2، ترجمة: بهيج شعبان، سلسلة زدني علماً 77، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 1982م.
282- عبد الباسط محمد حسن، **علم الإجتماع الصناعي**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1982م.
283- علي سعيدان، **بيروقراطية الإدارة الجزائرية**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981م.
284- زكي محمود هاشم، **الإدارة العلمية**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات، 1981/80م.
285- حسن الساعاتي، **علم الإجتماع الصناعي**، ط3، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1980م.
286- علي السلمي، **التخطيط والمتابعة**، القاهرة- مصر: دار غريب، 1978م.
287- توماس بيرتون بوتومور، **تمهيد في علم الإجتماع**، ط3، سلسلة علم الإجتماع المعاصر، الكتاب الرابع، ترجمة: محمد الجوهري، علياء شكري، محمد علي محمد، و السيد محمد الحسيني، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1978م.
288- محمد الجوهري وآخرون، **دراسة علم الإجتماع**، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1975م.
289- محمد عاطف غيث، **دراسات في تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الإجتماع**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1975م.
290- عبد الرحمن محمد عيسوي، **دراسات في علم النفس الإجتماعي**، بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1974م.
291- كلودس جورج، **تاريخ الفكر الإداري**، ترجمة: أحمد حمودة، القاهرة- مصر: مكتب الوعي العربي، 1972م.
292- أ. براون، **علم النفس الإجتماعي في الصناعة**، ط2، ترجمة: السيد محمد خيري، سمير نعيم الغول، و محمود الزيادي، القاهرة- مصر: دار المعارف، 1968م.

293- حسين عمر، **المنشأة والصناعة والتوازن الإقتصادي**، سلسلة الوعي الإقتصادي، الكتاب الثالث، القاهرة- مصر: مكتبة القاهرة الحديثة، 1964م.

294- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة- مصر: دار غريب، د.س.ط.

295- ـــــــــــ، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة- مصر: مكتبة غريب، د.س.ط.

296- عمار بوحوش، **نظرية التنظيم**، مكتبة الشعب، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط.

297- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الاسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.

298- ـــــــــــ، **التسويق: وجهة نظر معاصرة**، ط1، الإسكندرية- مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، د.س.ط.

299- ـــــــــــ، **بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية**، بيروت –لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر، د.س.ط.

300- مصطفى محمود حسن هلال، **التسويق الدولي**، القاهرة- مصر: التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط.

301- أمنية محمود حسين محمود، **نظم المعلومات التسويقية**، القاهرة- مصر: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة القاهرة، د.س.ط.

302- منال محدم الكردي، **نظم المعلومات الادارية**، الاسكندرية- مصر: الدار الجامعية، د.س. ط.

303- روجيه دوهيم، **مدخل إلى الإقتصاد**، المكتبة العلمية، ترجمة: سموحي فوق العادة، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، د.س.ط.

304- فرانسيس فوكوياما، **رأس المال الإجتماعي والإقتصاد العالمي**، سلسلة "دراسات عالمية"، العدد 5، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، د.س.ط.

305- جوليان فروند، **سوسيولوجيا ماكس فيبر**، ط1، ترجمة: جورج أبي صالح، بيروت- لبنان: مركز الإنماء القومي، د.س.ط.

306- ناصر دادي عدّون، **المؤسسة الإقتصادية: موقعها في الإقتصاد-وظائفها وتسييرها**، المحمدية- الجزائر: دار المحمدية العامة، د.س.ط.

ب- أطروحات الدكتوراه:

307- سعد علي ريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة**، أطروحة دكتوراه الفلسفة، فرع: إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011م.

308- سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2008م.

309- قرش عبد القادر، **"أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة (حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر/ الجلفة والأغواط)"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر، غير منشورة، 2008/2007م.

310- سامية لحول، **"التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، غير منشورة، 2008/2007م.

311- غازي رسمي أبو قاعود، **"دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية**

مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة- مصر، غير منشورة، 2006م.

312- فاطمة عبد الحميد الخاجه، **"أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الإتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة"**، أطروحة دكتوراه، تخصص: الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، غير منشورة، 2006م.

313- غول فرحات، **"مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

314- بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2004م/2005م.

315- نوري منير، **"التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2004م-2005م.

316- لعلاوي عمر، **"دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الإقتصادية في محيط تنافسي"**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2003م/2004م.

317- محمد المحاسنة، **"المناخ التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة الأردنية: دراسة تحليلية لإتجاهات الأفراد العاملين فيها"**، أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، غير منشورة، 2002م.

جـ- رسائل الماجستير:

318- عرجاني عبد العزيز،**تقييم مفاوضات الأعمال: مدخل التسويق بالعلاقات (دراسة حالة مؤسسة مؤسسة الهندسة والبناءات المعدنية ميطالنج)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

319- بكلي أسماء،**أثر التكامل بين التسويق بالعلامة والتسويق بالعلاقات على كسب ولاء الزبون (دراسة حالة مؤسسة تكنو مودرن TMS)**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

320- قواميد بوبكر، **فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر)**،رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (دالي إبراهيم)، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

321- شاوي صباح، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، (غير منشورة)، 2009م/2010م.

322- اسكندر عثمان، **"إسهام السياسات التسويقية لحماية البيئة الطبيعية (دراسة حالة منتج GPLc لمؤسسة نفطال)"**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، دالي إبراهيم، غير منشورة، 2009م/2010م.

323- مروان عبد الرزاق، **قياس فعالية الإعلان كأداة لترشيد قرارات مزيج الإتصالات التسويقية (دراسة حالة إعلان "ليبني" للمؤسسة**

ترافل)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، غير منشورة، 2007م/2008م.

324- بغدود راضية، **تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظّمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، (غير منشورة)، 2007م/2008م.

325- - شتاتحة عائشة، **"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة (دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط)"**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2006م/2007م.

326- دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن جازي GSM)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة -الجزائر، (غير منشورة)، 2005م/2006م.

327- علمي لزهر، **"أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية"**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

328- حاتم نجود، **"تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات "NCA")"**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، غير منشورة، 2005م/2006م.

329- خليفي رزقي، **إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2004م/2005م.

330- فلاح أحمد، **التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي-إستراتيجي**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2001م/2002م.

331- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر (دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة - مصر، غير منشورة، 2001م.

332- جنادي كريم، **أهمية وظيفة التسويق للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية في اقتصاد السوق**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، غير منشورة، 2000م/2001م.

333- غول فرحات، **المسار التسويقي بين مرحلة الإقتصاد المخطّط وإقتصاد السوق**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 1996م/1997م.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

* الملتقيات والمؤتمرات الدولية:

334- شريف غياض و دغمان راضية، **"نظم المعلومات الإستراتيجية، العولمة وإستراتيجية التحالف: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 6-7 ديسمبر 2011م).

335- الصغير ميسم، **"المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي- دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر، يومي 6-7 ديسمبر 2011م).

336- محمد سيف الدين بوفالطة و عبد النور موساوي، **"المقارنة المرجعية كمدخل لتغيير مناهج علوم التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **تأثيرات العولمة على إدارة الأعمال في منظمات البلدان النامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، (عنابة- الجزائر: يومي 06-07 ديسمبر 2011م).

337- بومدين يوسف، **"آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"**، مداخلة في المؤتمر الدولي الرابع حول **المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف- الجزائر: يومي 8-9 نوفمبر 2010م).

338- عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، **"دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: **إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، (عمان– الأردن: يومي 21-24 نيسان 2008م).

339- السعيد عواشرية، **"برامج التعليم العالي في الدول العربية بين التمحور حول اكتساب المعرفة وإنتاجها وإشكالية هشاشتها: الجزائر نموذجا"**، مداخلة في المؤتمر الثاني حول **تخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية: نحو بناء مجتمع معرفي**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، (الرياض- المملكة العربية السعودية، 2008م).

340- فاطمة مانع و بارك نعيمة،**"إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، (الشلف- الجزائر: 27-28 نوفمبر 2007م).

341- درمان سليمان صادق، **"الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل-العراق"**، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول **المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف (الجزائر)، يومي 4-5 ديسمبر 2007م.

342- حديد رتيبة و حديد نوفيل، **"اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول **الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، (ورقلة- الجزائر: يومي 8-9 مارس 2005م).

343- محمد قاسم القريوتي، **"إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الرابع حول **"إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحدّيات العولمة"**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا (الأردن)، يومي 15-16 مارس 2005م.

344- سعد غالب ياسين، **"إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quiken.com"**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول **اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، (الأردن: أيام 27-29 نيسان (أبريل) 2005م.

345- علي السلمي، **"المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية"**، مداخلة في ملتقى **الإدارة العليا**، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض- المملكة العربية السعودية، شعبان 1422هـ-2003م.

346- مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، **"الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية"**، مداخلة في الملتقى الدولي حول **الثقافة والتسيير**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (الجزائر، يومي 28-30 نوفمبر 1992م)، **إعداد:** عبد الحفيظ مقدّم، **الثقافة والتسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992م**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992م).

* الملتقيات والمؤتمرات الوطنية:

347- عقون شراف، "**دور التسويق الأخضر في دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية- حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

348- دغمان راضية، "**المركز التنافسي للمؤسسة وميكانيزمات تقييمه**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

349- برحايل هاجر، "**التسويق الأخضر وأهميته بالنسبة للمؤسسة الحديثة**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **تنافسية المؤسسة: الشروط المالية والتجارية**، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة (الجزائر)، يومي 11-12 ديسمبر 2011م.

350- ساهل سيدي محمد و بودي عبد القادر، "**أهمية التوجّه التسويقي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول **الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية**، المركز الجامعي بشّار (الجزائر)، يومي 20-21 أفريل 2004م.

هـ- المجلات والدوريات والنشرات:

* مجلة "مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة":

351- سكر فاطمة الزهراء، "**إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة**"، مجلة "**علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24(2011م) و 25 (2012م).

352- بن شايب محمد، "**القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة**"، مجلة "**علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العددان: 24(2011م) و 25 (2012م).

353- غول فرحات، "**التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين**"، مجلة "**علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة علمية دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد 23، 2011م.

354- بولقمح هدى، "**اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات**"، مجلة "**مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م.

355- كاريش صليحة، "**اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة**"، مجلة "**مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 22، 2010م.

356- سواكري مباركة، "**تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية**"، مجلة "**مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة**"، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، العدد 14، 2006م.

* مجلّة "مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة":

357- ندى عبد المطلب جاسم، "**دور أبعاد الثقافة المنظّميّة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي**"، مجلّة "**مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**"، بغداد – العراق، العدد 31، 2012م.

358- بن عزة محمد أمين، "**التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة**"، مجلة "**مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**"، بغداد - العراق، العدد 26، 2011م.

359- زكريا مطلك الدوري و يعرب عدنان حسين السعيدي، "**التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظّمة (مدخل تحليلي)**"، مجلة "**كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**"، مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد- العراق، العدد 13، 2006م.

*** مجلة "مجلة الجامعة الإسلامية":**

360- سامي علي أبو الروس و سامي إبراهيم حنونة، "**تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين**"، مجلة "**مجلة الجامعة الإسلامية**"، سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011م.

*** مجلة " الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي":**

361- حبّاينة محمد، "**نظم معلومات المعرفة كأداة لتفرّد المنظّمة في قطاع الهاتف النقال للإتصالات في الجزائر**"، مجلة "**الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي**"، مجلة سداسية تصدر عن مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية وإستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي (REDSIEM)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 13، 2012م.

362- معراج هواري، "**التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركة إفري للمشروبات الغازية**"، مجلة "**الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي**"، مخبر الإصلاحات الإقتصادية، تنمية واستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة – الجزائر، العدد 11، 2011م.

*** مجلة "مجلة الإدارة والإقتصاد":**

363- د.ك.م، "**تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**"، مجلة "**مجلة الإدارة والإقتصاد**"، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد 83، 2010م.

*** مجلة "التمويل والتنمية":**

364- داني رودريك و آرفيند سوبرامانيان، "**أسبقية المؤسسات (ماذا تعني وماذا لا تعني؟)**"، مجلة "**التمويل والتنمية**"، تصدر كل ثلاثة أشهر، صندوق النقد الدولي، واشنطن- الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد 40، العدد 2، يونيو 2003م.

*** مجلة "المستقبل العربي":**

365- سعد غالب ياسين، "**المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية**"، مجلة "**المستقبل العربي**"، مجلة فكرية شهرية تعنى بقضايا الوحدة العربية ومشكلات المجتمع العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، السنة 23، العدد 260، تشرين الأول/أكتوبر 2000م.

*** مجلة "مجلة الإداري":**

366- ثامر محمد محارمه، "**المناخ التنظيمي في الفكر الإداري**"، مجلة "**مجلة الإداري**"، معهد الإدارة العامة، مسقط- عمان، السنة 18، العدد 65، 1996م.

*** مجلة "مجلة المدير العربي":**

367- هدى صقر، **"دراسة المناخ التنظيمي في القطاع الحكومي في مصر واتجاهات تطويره"**، مجلة **"مجلة المدير العربي"**، جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، القاهر- مصر، العدد 125، 1994م.

*** مجلة "المجلة العربية للإدارة":**

368- عبد الفتّاح الشربيني، **"المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"**، مجلة **"المجلة العربية للإدارة"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، المجلد 1، العدد 3، 1987م.

*** نشرة "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال":**

369- نسيم الصمادي، **"ما هي الإدارة؟: كيف تعمل؟ ولماذا عليك إتقانها؟"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الحادية عشر، العدد 9، العدد 249، مايو/آيار 2003م.

370- نسيم الصمادي، **"كيف تصبح مستشاراً لشركتك وتستخدم أدوات الإستشاريين"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 3، فبراير (شباط) 2002م.

371- ـــــــــــــــــ، **"إدارة علاقات العملاء (CRM)"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة العاشرة، العدد 9، العدد 225، مايو/آيار 2002م.

372- ـــــــــــــــــ، **"ثقافة الشركات في عصر الأنترنت: كيف تؤسس ثقافة جديدة لمؤسسة إلكترونية"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 3، العدد 195، فبراير (شباط) 2001م.

373- ـــــــــــــــــ، **"الصحبة الطيبة: رأس المال الإجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة التاسعة، العدد 22، العدد 214، نوفمبر/تشرين ثاني 2001م.

374- ـــــــــــــــــ، **"ثقافة المؤسسات: كيف نشخّصها وكيف نغيّرها؟"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثامنة، العدد 22، العدد 190، نوفمبر (تشرين الثاني) 2000م.

375- الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، **"الإدارة بدون إدارة: فلسفة البساطة ومرحلة ما بعد الإدارة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الخامسة، العدد 9، مايو/آيار 1997م.

376- ـــــــــــــــــ ـــــــــــــــــ، **"الثقة: دور الثقافة والفضائل الإجتماعية في تحقيق الإزدهار الإقتصادي"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 4، فبراير/شباط 1996م.

377- ـــــــــــــــــ ـــــــــــــــــ، **"إعادة إختراع القيادة"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الرابعة، العدد 10، مايو/آيار 1996م.

378- ـــــــــــــــــ ـــــــــــــــــ، **"تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة"**، نشرة **"خلاصات**

كتب المدير ورجل الأعمال"، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الرابعة، العدد 6، مارس/آذار 1996م.

379- ـــــــــــــ، **"تحويل المنظمة: مدخل متكامل لتحديد الإتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 23، ديسمبر (كانون الأول) 1995م.

380- ـــــــــــــ، **"الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 10، مايو/آيار 1995م.

381- ـــــــــــــ، **"الدليل العملي للهندرة**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، السنة الثالثة، العدد 6، مارس/آذار 1995م.

382- ـــــــــــــ، **"التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الثانية، العدد 24، ديسمبر/كانون الأول 1994م.

383- ـــــــــــــ، **"حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"**، نشرة **"خلاصات كنب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الأولى، العدد 8، مارس (آذار) 1993م.

384- ـــــــــــــ، **"الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال"**، نشرة **"خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"**، نشرة نصف شهرية تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة-مصر، السنة الأولى، العدد 20، أكتوبر/تشرين أول 1993م.

* مجلة "العربي":

385- أحمد أبو زيد، **"الموجة الرابعة، ثورة معرفية عالمية"**، مجلة **"العربي"**، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 632، يوليو (تموز) 2011م.

386- عبد الرحمن توفيق، **"الإدارة بالمعرفة..ثورة المعلومات والمتغيرات الإدارية"**، مجلة **"العربي"**، مجلة شهرية ثقافية مصورة، وزارة الإعلام، الكويت، العدد 451، يونيو (حزيران) 1996م.

*مجلة "البحوث الإقتصادية والإدارية":

387- صبيح عبد المنعم أحمد، **"التنظيم الإجتماعي والبيروقراطية"**، مجلة **"البحوث الإقتصادية والإدارية"**، مجلة فصلية يصدرها مركز البحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد-العراق، المجلد الثامن، العدد 4، تشرين الأول 1980م.

* مجلة "مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية":

388- سامية لحول، **"التسويق الإستراتيجي وتحديد المزايا التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 24، جوان 2011م.

389- نجمة عباس، **"دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة"**، مجلة **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر- باتنة (الجزائر)، العدد 23، ديسمبر 2010م.

390- عبد الرحمان بن عنتر، "**المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية**"، مجلة "**مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية**"، مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة الحاج لخضر-باتنة (الجزائر)، العدد 20، جوان 2009م.

*** مجلة "العلوم الإقتصادية":**

391- عبد الكريم عبد الرحيم علي، "**تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة**"، مجلة "**العلوم الإقتصادية**"، مجلة أكاديمية محكمة فصلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة- العراق، المجلد 6، العدد 22، أيلول 2008م.

*** مجلة "العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير":**

392- دومي سمراء، "**ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف**"، مجلة "**مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير**"، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1- الجزائر، العدد 11، 2011م.

*** مجلة "فكر ومجتمع":**

393- الحاج سالم عطية، "**المعلومة والمؤسسة**"، مجلة "**فكر ومجتمع**"، فصلية محكمة تعني بقضايا الفكر والمجتمع، طاسيج.كوم للدراسات والنشر والتوزيع، خرايسية- الجزائر، العدد 3، يناير 2010م.

*** مجلة "التواصل":**

394- رحال سليمان، "**الثقافة التسييرية في مرحلة التحوّل الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية**"، مجلة "**التواصل**"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية محكمة تصدر عن جامعة باجي مختار-عنابة- الجزائر، العدد 5، سبتمبر 1999م

*** مجلة "منتدى الأستاذ":**

395- بن يمينة السعيد، "**ثقافة المؤسسة الجزائرية**"، مجلة "**منتدى الأستاذ**"، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة- الجزائر، العددان 5 و6، ماي 2006م.

*** مجلة "جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة":**

396- نادر أحمد أبو شيخة، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين**"، مجلة "**جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة**"، المجلد 19، العدد 2، 2005م.

*** مجلة "آفاق إقتصادية":**

397- أحمد سيد مصطفى، "**التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية**"، مجلة "**آفاق اقتصادية**"، المجلد 18، العدد 71، 1997م.

و – الموسوعات والمعاجم والقواميس:

398- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، بن عكنون- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

399- **مصطلحات إدارة الأعمال**، ترجمة: أمل عمر بسيم الرفاعي، ط1، حلب- سورية: شعاع للنشر والعلوم، 2008م. شعاع للنشر والعلوم، **معجم**

400- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الأول (A - G)، تعريب: خليل أحمد خليل، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م.

401- أندريه لالاند، **موسوعة لالاند الفلسفية**، ط2، المجلّد الثاني (H - Q)، تعريب: خليل أحمد خليل، بيروت- لبنان: منشورات عويدات، 2001م.

402- ناتاليا يفريموفا و توفيق سلّوم، **معجم العلوم الإجتماعية: مصطلحات وأعلام (روسي-إنكليزي-عربي)**، ط1، موسكو-روسيا: دار التقدّم، 1992م.

ز– المواقع الإلكترونية:

* موقع "المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية":

403- المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية، **"اليقظة الإستراتيجية"**، 2011/05/24م، موقع **"المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية"**(http://www.ires.ma/ar/).

* موقع «http://samehar.wordpress.com»:

404- نظرية **"نظرية العاملَين لهيرزبرج"**، نظريات التحفيز 1، 2008/05/03م، بموقع**(**http://samehar.wordpress.com**)**

* مجلة"الحوار المتمدّن":

405- أكرم سالم، **"النظرية البيروقراطية بين الجذور الكلاسيكية ورؤى المعدلين"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 1994، المؤرخ في 2007/08/01م. أنظر الموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=104442).

406- ـــــــــــــــ، **"عملية إتخاذ القرار بين سيمون ولندبلوم"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2001، المؤرخ في 2007/08/08م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105256).

407- ـــــــــــــــ، **"تحوّلات البلدان الصناعية في بدايات القرن الماضي ونشأة المدرسة السلوكية"**، مجلة **"الحوار المتمدّن"**، صحيفة إلكترونية يومية مستقلة، العدد 2002، المؤرخ في 2007/08/09م. أنظر الموضوع بالموقع (http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=105257).

* موقع « 12manage»:

408- تأثير هاوثورن لـ"مايو"، قائمة (برنامج وإدارة المشروع) بموقع (http://www.12manage.com).

409- نظرية "أرج" لـ"ألدرفير"، بموقع (http://www.12manage.com).

* موقع "شبكة أبو نواف" « www.abunawaf.com »:

410- رؤوف شبايك، **التسويق للجميع: تبسيط شيق لأهم جوانب التسويق مع باقة كبيرة من قصص النجاح التسويقية**، مارس 2009م، من موقع "شبكة أبونواف" (www.abunawaf.com)،

2- المراجع باللغة الأجنبية:

A- LIVRES :

411- Claude Demeure, **Marketing**, Aide-mémoire, 6eme Ed, Dunod, Paris- France, 2008.

412- Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir & André Steenhaut, **Culture & Gestion en Algérie**, Alger: Editions ANEP , 2006.

413- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, **Marketing Management**,12eme Ed, Pearson Education Paris- France, 2006.

414- Pascal Vidal & al, **Systèmes d'iInformation Organisationnels**, Paris- France: Pearson Education, 2005.

415- Jack Trout, **L'Essentiel de la Stratégie**, Traduit de l'anglais: Larry Cohen, Village Mondial, Pearson Education, Paris-France, 2004.

416- G.R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, 4th Ed, New Jersy: Pearson Prenic Hall, 2004.

417- Carol Kennedy, **Toutes les Théories du Management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, 3eme Ed, Maxima, Paris- France, 2003.

418- B .Martinet, **l'Intelligence Economique** , 2ème Ed, Paris- France: Editions d'Organisation, 2001.

419- B. Besson & J.C. Possin, **Du Renseignement à L'Intelligence Economique**, 2éme Ed, Paris- France: Dunod, 2001.

420- Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, (Algerie: (Ben Aknoun- Alger: Ibn Sina Editions) & (Bordj Bou Arréridj: Editions DJITLI), 2001).

421- Lasary, **Economie de l'Entreprise**, Collection C'est façile, Edition Dar al-Othmania, Alger, 2001.

422- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,10eme Ed, Publi-Union,Paris- France, 2000.

423- Darymple Douglas & Parson Leonard, **Marketing Management**, John Wiley and Sons, 2000.

424- J. Lendrevie & D. Lindon, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 6eme ed, Editions Dalloz, Paris, 2000.

425- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, **Management: Stratégie & Organisation**,2eme Ed, Vuibert, Paris- France, 1999.

426- Griffin Ricky, **Management**, 6th Ed, Houghton Mifflin Company, NewYork, 1999.

427- Md Seghir Djilti, **Marketing**, Berti Editions, Alger, 1998.
428- Samir Ammar, **Théorie & Pratique du Marketing**, Editions C.L.E., Tunis, 1998.
429- Samir Ammar, **Théorie & Pratique duMarketing**, Editions C.L.E., Tunis, 1998.
430- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, 9eme Ed, Publi-Union, Paris- France, 1997.
431- S. Martin & J.P. Védrine, **Marketing: les Concepts-Clés**, Editions Chihab, Alger, 1996.
432- C. Chancel, M. Drancourt, A. Louat & E.-C. Pielberg, **L'Entreprise dans la Nouvelle Economie Mondiale**, 1ere ed, Presses Universitaires de France (PUF), Paris- France, 1996.
433- A. Bloch , **l'Intelligence Economique**, Paris- France: Economica, 1996.
434- Mike Wilson, **Le Management du Marketing: Strategies et Performances**, Editions Mare Nostrum, 1996.
435- Yves Cherouze, **le Marketing Stratégique: Stratégie, Segmentation, Positionnement, Marketing-mix & Politique d'Offre**, Ellipses, Paris- France, 1995.
436- Ltman, Enzo Valenzi, & Richard Hodgetts, **Organizational behavior: Theory and Practice**, Florida: Academic Press Ins., 1994.
437- PH. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**,8eme Ed, Publi-Union,Paris- France, 1994.
438- J. P. Bertrand, **Techniques Commerciales et Marketing**, Berti Editions, Alger , 1994.
439- R.A Thietart, **la Stratégie d'Entreprise**, Vuibert, Paris, 1993.
440- Barelie. A & Autres, **Exporter: Pratique du Commerce International**, 9eme Ed, les Editions Foucher, Paris- France, 1993.
441- Richard M, Steers & Lyman W. Porter, **Motivation and Work Bechavoir**, New York: Mc Graw Hall, 1993.
442- Gordan.I.R**., A Diagnostic, Approach to Organizational Behavoir,** 3rd Ed, New Ten: Allyn & Baeon Inc, 1992.
443- Yves Cherouze, **Le Marketing**, Tome1, 2eme Ed, OPU, Alger, 1990.
444- E. Harlé & G. Chevalier & J. Hoeraene, **Comment Adapter l'Entreprise a l'Evolution des Marchés**, Dunod Entreprise, Paris, 1988.
445- I. Ansoff, **Stratégie de Développement de l'Entreprise**, Paris-France: Organisation, 1987.
446- Ludwing Von Bertalanffy, **Théorie Générale des Systèmes**, Traduit par: Jean Benoist Chabrol, Dunod, Paris –France, 1984.

447- J. Lendrevie, D. Lindon & R. Laufer, **MERCATOR: Théorie et Pratique du Marketing**, 3eme Ed, Editions Dalloz, Paris- France, 1983.

448- Hartman, A. & Larid, J., **Family-Centered Social Work Practice**, The Free Press, New York, 1983.

449- A. Martinet, **La Stratégie**, Paris-France: Vuibert, 1983.

450- Luthans Fred, **Organizational Behavior**, 3eme Ed, MC Graw-Hill InC, 1981.

451- R. Allusson **Les Organigrammes**, 4eme Ed, Entreprise Moderne d'Edition, Paris- France, 1975.

452- Fernand Borne, **Organisation des Entreprises**, Foucher, Paris- France, 1966.

453- Stéphane Ballande & Anne-Marie Bouvier, **Management des Entreprises**, DUNOD, Paris- France, S.A.E.

B- SEMINAIRE INTERNATIONAL:

454- Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturele (URASC), **Cultures d'Entreprise : les Textes des Communications proposées au Séminaire International organisé les 9-10 Novembre 1991**, sous la direction de : Djamel Guerid, Edition CRASC, Avril 1997.

C- REVUES :

* Revue "la Revue des Sciences Commerciales":

455- Mahfouf Daoud, «**le BENCHMARKING; Option Stratégique pour les Entreprises Algériennes**», Revue **"la Revuedes Sciences Commerciales"**, Revue Semestrielle éditée par l'Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003.

456- Djennadi Karim, «**le Marketing en Algérie de l'Optique Production (Pénurie) à l'Optique marché**», 1ère Partie, **la Revue des Sciences Commerciales**, Revue Semestrielle éditée par l'Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003.

* Revue "European Management Journal":

457- Michael Gibbert, Marius Leibold & Gilbert Probst, «**Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value**», **European Management Journal**, Vol 20, Numéro 5, 2002.

D- DICTIONNAIRES:

458- Olivier Meier , **DICO du Manager**, Paris- France: Dunod, 2009,

459- Jabour Abdelnour, **ABDELNOUR : Dictionnaire détaillé (Français-Arabe)**, 8emeed, Dar El-Ilm Lil-Malayin, Beyrouth- Liban, 2006.